



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**JAQUELINE BASSETTO**

**GERENCIAMENTO DE CRISE:  
Um estudo de caso sobre a gestão feita pelo governo de Santa Catarina durante os  
atentados comandados pelo PGC em 2013**

Brasília  
2014

**JAQUELINE BASSETTO**

**GERENCIAMENTO DE CRISE:**

**Um estudo de caso sobre a gestão feita pelo governo de Santa Catarina durante os atentados comandados pelo PGC em 2013**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações

Orientador: Prof. MSc.Luiz Claudio Ferreira

Brasília  
2014

**JAQUELINE BASSETTO**

**GERENCIAMENTO DE CRISE:**

**Um estudo de caso sobre a gestão feita pelo governo de Santa Catarina durante os atentados comandados pelo PGC em 2013**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações

Orientador: Prof. MSc. Luiz Claudio Ferreira

Brasília, 28 de abril de 2014.

**Banca Examinadora**

---

Prof. MSc. Luiz Claudio Ferreira

---

Prof. Dra. Tânia Cristina Cruz

---

Prof. MSc. Jefferson Luís Colombo Dalmoro

Dedico este trabalho a minha família  
pelo incentivo, paciência e apoio.  
Ao Alessandro Bonassoli, mais do que  
companheiro, um grande incentivador.  
E a mim mesma pela força de  
vontade e persistência para alcançar o objetivo proposto.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, João e Zenilde, pelo suporte, incentivo e compreensão. Por entender meus objetivos e buscar realizá-los junto comigo;

Aos professores da Pós-Graduação do Ceub, pelo enriquecimento teórico e crescimento pessoal;

Aos amigos, pela paciência diante da ausência;

E de forma especial ao meu orientador Prof<sup>o</sup>. MSc. Luiz Claudio Ferreira, pela crença em minha capacidade, pelo incentivo, pela luz e pelo exemplo.

**Governos quase sempre são lentos em tomadas de decisão, principalmente quando implica situações extremas e com rescaldos políticos.**

**João José Forni**

## **RESUMO**

No início de 2013 a violência em Santa Catarina tomou conta das páginas dos principais jornais estaduais, nacionais e até estrangeiros. De janeiro a março, o estado passou pela segunda onda de violência orquestrada pelo Primeiro Grupo Catarinense que, de dentro dos presídios, ordenava a queima de ônibus, ataques a bases policiais, entre outras ações. Em 2012 o estado já havia sofrido com atentados originários do mesmo grupo. Esta monografia objetiva identificar como o governo catarinense conduziu a crise em 2013, as possíveis falhas e acertos no gerenciamento da mesma, avaliando se a instituição estava preparada para lidar com novos ataques e como conduziu a divulgação das informações. Para atingir o proposto foi utilizado o método de estudo de caso, com base em análise de conteúdo. No período analisado, foi possível constatar o despreparo do governo ao lidar com situações adversas.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de crise. Violência. Governo. Santa Catarina. Jornalismo

## **ABSTRACT**

At the beginning of 2013 the violence in Santa Catarina was news in major state, national and even foreign newspapers. From January to March, the state went through the second wave of violence commanded by the First Group. This group ordered actions, such as, the burning of buses and attacks to the police stations from inside the prisons. In 2012 the same group had organized attacks in the state. This monograph aims to identify how the Santa Catarina government managed the 2013 crisis including its failures and successes. Also assessing whether the state government was prepared to deal with new attacks and how they conducted the disclosure of information. A case study, based on content analysis, was used to achieve the objective of this monograph. As a result, was possible to find the unpreparedness of the government to deal with adverse situations, during the period analyzed.

**Keywords:** Crisis management. Violence. Government. Santa Catarina. Journalism.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	09
<b>1 A EVOLUÇÃO DA ASSESSORIA DE IMPRENSA</b>	11
1.1 Assessoria de Imprensa	11
1.2 Ferramentas da Assessoria de Imprensa	13
<b>2 GERENCIAMENTO DE CRISE</b>	16
2.1 Crise de Imagem	16
2.2 A gestão de Imagem	17
2.3 Planejando o gerenciamento da crise	18
2.4 Como comunicar	19
2.5 Ferramentas de comunicação no gerenciamento de crise	21
2.5.1 Nota oficial	22
2.5.2 Entrevista individual, exclusiva e coletiva	24
2.5.3 Media Training	26
<b>3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O OBJETO DE PESQUISA</b>	28
3.1 Santa Catarina em dados	28
3.2 O Primeiro Grupo Catarinense - PGC	29
3.3 Os ataques	30
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	35
<b>5 LEITURA E OBSERVAÇÃO DOS TEXTOS</b>	38
5.1 Texto a texto	38
5.2 Entrevista a entrevista	60
5.2.1 Não vamos sair desesperados	60
5.2.2 As inteligências se conversam	62
5.2.3 A gente sabe que precisa melhorar	63
5.2.4 A operação policial está sendo feita todo dia	64
5.2.5 Acionaremos se for necessário	66
5.2.6 A Força Nacional só faz bem	68
<b>CONCLUSÃO</b>	70
<b>REFERÊNCIAS</b>	72

## INTRODUÇÃO

Com o advento da internet e o surgimento de redes sociais as informações são disseminadas com velocidade incontrolável. Os eventos são relatados na íntegra pelos internautas e o jornal traz as informações mais completas e abrangentes. Com isso, é necessário um cuidado extremo com a imagem, principalmente, quando se fala em crise. Segundo Forni e Rosa, ninguém está imune à crise e por isso o planejamento diário é essencial. Eles alertam que quem possui um plano de contingência está mais suscetível ao acerto.

O presente estudo se propõe a analisar como o governo de Santa Catarina gerenciou a crise ocorrida no início de 2013 no estado. Atentados considerados terroristas ocuparam as páginas dos jornais durante os últimos dias do mês de janeiro até os primeiros dias do março de 2013.

O estado de Santa Catarina, no Sul do país é conhecido pelas belezas das praias no verão e pelo frio do inverno nas regiões da Serra e do Oeste. Anualmente recebe turistas de diferentes lugares do Brasil e do exterior. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o estado possui índices invejáveis como o sétimo maior PIB e o segundo menor índice de analfabetismo do país.

Em 2012 e 2013 o estado sofreu sérios ataques considerados terroristas. As ordens para incendiar ônibus, depredar postos policiais, carros e comércio vinham de presos integrantes do Primeiro Grupo Catarinense (PGC) fundado dentro da Penitenciária de São Pedro de Alcântara, na Grande Florianópolis em 2003. Durante seis dias, em novembro de 2012, o estado sofreu 68 ataques. Todos ordenados de dentro do presídio. Setenta e nove dias depois, já em 2013, os jornais voltaram a noticiar eventos parecidos com os ataques do ano anterior, mas desta vez, em número e tempo maior.

Este estudo pretende analisar a forma como o governo de Santa Catarina conduziu a crise de imagem, do ponto de vista da comunicação, durante os ataques ocorridos em 2013. O trabalho objetiva identificar possíveis falhas e acertos no gerenciamento da crise. Se o governo estava preparado para lidar com novos ataques e como conduziu a divulgação das informações.

O interesse pelo assunto surgiu pela afinidade da pesquisadora com o tema gerenciamento de crise e por ser uma cidadã catarinense. Especialistas no assunto destacam que as crises dão sinais diários de que podem ocorrer, e por isso, não chegam de surpresa.

Seguindo essa afirmativa e levando em consideração que os fatos já haviam ocorrido antes surge a curiosidade de analisar a preparação de um governo estadual com situações adversas.

Para alcançar os resultados a metodologia utilizada foi estudo de caso baseado nas declarações de Yin (2001). A amostragem definida são matérias divulgadas pelo jornal Diário Catarinense referente ao caso, no período de 31 de janeiro a 3 de março de 2013.

Espera-se com este estudo demonstrar a necessidade de planejamento para crises, simulação constante de possíveis acidentes e o treinamento de mídia para o correto tratamento à imprensa. Com procedimentos adequados a instituição que passar por problemas poderá resolvê-los evitando cicatrizes profundas.

A presente pesquisa é dividida em 5 capítulos. No primeiro, contextualiza-se a história da assessoria de imprensa, sua evolução até os dias atuais, o trabalho do assessor e as ferramentas disponíveis para realização da atividade. O segundo capítulo traz a conceituação de crise, os procedimentos para a gestão da imagem. Como fazer a comunicação durante a crise, e as ferramentas de comunicação para o gerenciamento eficaz da mesma.

As considerações sobre o objeto da pesquisa, como dados demográficos do estado de Santa Catarina e a contextualização dos ataques ocorridos são apresentadas no capítulo três. No capítulo seguinte foi explicada a metodologia com a descrição do método de pesquisa. O capítulo cinco apresenta a leitura e a consideração dos textos.

## **1 A EVOLUÇÃO DA ASSESSORIA DE IMPRENSA**

### **1.1 Assessoria de imprensa**

Os primeiros indícios do surgimento de atividades voltadas ao que hoje chamamos de assessoria de imprensa surgiram em 1906, na cidade norte-americana de Nova York. O jornalista norte-americano Yve Lee foi convidado pelo empresário americano Jonh Rockfeller para reverter sua imagem frente à opinião pública. Apesar de Lopes (1996, p. 16) apontar Amos Kendall em 1829, como organizador de “um setor bem estruturado de imprensa e relações públicas”, Chaparro (2002, p. 34) afirma que “Ivy Lee conquistou, por direito e mérito, na história moderna da comunicação social, o título de fundador das relações públicas, berço da assessoria de imprensa”.

No Brasil, em 1909, o presidente Nilo Peçanha, ao estruturar o Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, criou a Seção de Publicações e Biblioteca, “para integrar serviços de atendimento, publicações, informação e propaganda” (DUARTE, 2002, p. 82). A seção teve diferentes nomes, sem mudanças significativas, até 1915, quando passou a se chamar Serviço de Informações, com alterações na forma de divulgação. As informações em andamento dentro do Ministério não poderiam ser de conhecimento público sem o aval do ministro.

Aos poucos, a assessoria de imprensa ia conquistando espaços. Os jornalistas deixaram de assumir somente redações de jornais, rádios e televisão para mediar o contato de seus assessorados (empresa, instituição ou pessoa) com os veículos de comunicação. Trocaram o ponto e contraponto para defender interesses unilaterais, no caso, dos seus clientes. Por meio de notas informativas, matérias e contatos telefônico e pessoal, o jornalista repassa essas informações aos veículos, para fazer alcançar um maior número de pessoas.

O manual de assessoria de imprensa da Federação Nacional dos Jornalistas – Fenaj (2007, p.7), conceitua a atividade como:

Serviço prestado a instituições públicas e privadas, que se concentra no envio frequente de informações jornalísticas, dessas organizações, para os veículos de comunicação em geral. Esses veículos são os jornais diários; revistas semanais, revistas mensais, revistas especializadas, emissoras de rádio, agências de notícias, sites, portais de notícias e emissoras de tevê.

Duarte (2002, p.1) complementa o conceito com observações a respeito do fluxo da comunicação.

A atividade de assessoria de imprensa pode ser conceituada como a gestão do relacionamento e dos fluxos de informação entre fontes de informação e imprensa. Busca, essencialmente, atender demandas por informação relacionadas a uma organização ou fonte em particular. O exercício desta atividade no Brasil é especializado e realizado, na maior parte das vezes, por profissionais com experiência ou curso superior em jornalismo.

Mafei (2004, p. 43) concorda com Duarte ao afirmar que o assessor de imprensa deve ter formação em jornalismo. “O relacionamento com a mídia exige um conhecimento ‘de causa’ que não pode se limitar a teoria”. Para a autora, se o profissional não teve oportunidade de passar por redações, deve, inicialmente, manter contato com elas e estreitar o relacionamento. Com o crescimento acelerado da internet e a instantaneidade na divulgação de material informativo, o jornalista que estiver na posição de assessor de imprensa precisa saber as diferentes formas de agir com cada tipo de mídia.

O que não dá pra aceitar é que um assessor de imprensa, na complexa sociedade da informação, não identifique as artimanhas do jornalismo e não proteja a imagem de seu assessorado. Assessor de imprensa tem que ter ginga para transitar com seus assessorados em diferentes mídias (revista, jornal, televisão, rádio ou *internet*) e para usufruir da segmentação dos veículos. (MAFEI, 2004, p. 44).

O assessor de imprensa é o elo entre o assessorado e os meios de comunicação. Ele não é fonte, nem porta-voz, apenas faz o tráfego das informações, pois a fonte sempre será o seu cliente. Mas o trabalho da assessoria de imprensa vai muito além. O profissional desta área precisa traçar estratégias de divulgação, saber o momento exato de divulgar ou retirar a imagem da mídia. Conforme Chinem (2003, p. 14) o jornalista “deve dominar perfeitamente as normas relativas a essa atividade e ter um amplo conhecimento a respeito do jornalismo e da sociedade como um todo”. A necessidade de colocação no mercado aliada a “venda” de uma boa imagem, desencadeia por parte de instituições, empresas e pessoas a contratação de equipes qualificadas à prestação deste serviço.

A boa atuação de uma assessoria aumenta a visibilidade pública da organização e pode trazer efeitos mercadológicos e políticos predeterminados. Por perceber isso é que, cada vez mais, instituições brasileiras têm interesse em divulgar suas atividades e propostas pelos meios de comunicação, buscando influenciar a opinião pública. (DUARTE, 2002, p. 90)

Ao contratar um serviço de assessoria o contratante espera que o profissional entenda sua necessidade e planeje ações que atendam o perfil da exigência, seja ela de curto ou longo prazo. A capacitação do jornalista é imprescindível para que isso de fato aconteça.

## 1.2 Ferramentas da Assessoria de Imprensa

O trabalho da assessoria de imprensa não se restringe ao envio de material aos meios de comunicação. Não basta escrever alguns parágrafos com frases sem informações, sem ter noção de onde ela irá parar e qual o resultado que ela gerará. Assim, como também não se permite mandar um assunto de economia para um editor de esportes. O assessor de imprensa precisa estar atento e conhecer os produtos e ferramentas da assessoria. Estudiosos da comunicação apresentam uma lista de serviços que podem ser desenvolvidos dentro das assessorias. Nem todas as empresas, organizações, pessoas terão condições e estrutura para colocar tudo em prática. A seguir, algumas das mais usadas e importantes na assessoria de imprensa.

O **planejamento** é uma das principais ações a serem desenvolvidas ao assumir o papel de assessor de imprensa. Sem planejar as metas e objetivos o profissional não terá êxito na sua caminhada. Kopplin (2001, p. 32) coloca como norma da assessoria “a organização e a constante avaliação dos resultados”. Por isso, o planejamento é indispensável para a mensuração desses resultados, que devem ser checados constantemente. Somente assim, é possível identificar se o planejamento proposto está ou não dando certo. Ao ser contratado o jornalista necessita “ter clareza sobre o que o dirigente espera, suas expectativas com relação ao desempenho da assessoria”. (DUARTE, 2002, p. 241). Esse posicionamento pode estar claro para o assessor, porém a falta de conhecimento do assessorado leva a conflitos.

O problema agrava-se com a incompreensão ou desconhecimento que muitos assessorados possuem sobre as características e possibilidades da atuação do AI. A consciência sobre a necessidade de relação entre interesses e objetivo da organização e o trabalho da assessoria torna importante estabelecer uma rotina de discussão conjunta sobre foco das ações, análise dos resultados, potencial de interesse da imprensa por determinados assuntos, comportamento da fonte com o jornalista etc (DUARTE, 2002, p. 241).

Para informar um assunto, considerado pela empresa, como interesse público, o assessor de imprensa encaminha para os meios de comunicação, os chamados *press releases*

**ou release.** “É o instrumento mais usual e tradicional em uma assessoria de imprensa e objetiva informar ou chamar atenção do jornalista para um assunto que possa tornar-se notícia” (DUARTE, 2002, p.252).

Um cuidado deve ser tomado ao enviar *release* à imprensa. As redações recebem diariamente centenas de *releases* das assessorias, por isso há necessidade de enriquecer a informação enviada com título interessante, bom *lead*, estrutura de texto adequada e conhecimento dos jornalistas e suas editorias em cada veículo. “Fica proibido ‘atirar para qualquer lado’, mandando o texto para diferentes editorias dentro de um mesmo veículo, a não ser quando um assunto, de maneira comprovada, interessar a mais de um segmento” (MAFEI, 2004, p. 70).

O *release* é apenas um apoio ao jornalista, apesar de muitos veículos divulgarem na íntegra, o material serve como uma sugestão de pauta, o assessor deve estar disponível para mais detalhes aos meios de comunicação que assim necessitarem. Para saber exatamente a quem mandar o material (*release*) da instituição, o jornalista terá que manter atualizado seu *mailing* de contatos.

Essa é uma ferramenta indispensável ao assessor. A lista de contatos deve conter a relação dos veículos e dos jornalistas com nome completo, cargo, editoria, número de telefone, fax, e-mail e endereço. É imprescindível a atualização constante do *mailing*. Esse processo ajuda ao assessor manter uma relação estreita com os jornalistas que cobrem os assuntos de interesse do seu assessorado.

O *clipping* é um aliado do assessor. Por meio desta técnica a assessoria de imprensa faz o “levantamento das matérias publicadas nos veículos de comunicação. Organizados a partir da leitura, acompanhamento e seleção das notícias que interessam ao assessorado” (FENAJ, 2007, p. 13). O *clipping* tem que ser uma prática rotineira. Com a constante atualização de notícias na internet a clipagem em tempo real não deve ser descartada. Com o monitoramento online o assessor poderá reverter uma situação rapidamente sem que ela apareça no outro dia na mídia impressa. “A agilidade é outro pré-requisito do *clipping* e que deve ser utilizada estrategicamente pelas organizações, de maneira que possam tomar decisões rápidas para evitar a repercussão negativa de determinada notícia” (MAFEI, 2004, p. 73).

A **gestão de mídias sociais** é uma prática relacionada a atividades a partir do início do século 21, porém importantíssima para preservar a imagem do assessorado. O *facebook* e *twitter*, por exemplo, duas das principais mídias usadas pelos assessores de imprensa, colocam o assessorado em contato com diferentes públicos, ao reproduzir por meio

de frases, fotos e vídeos, o trabalho em tempo real. Pela instantaneidade dessas mídias o gerenciamento delas é crucial. Uma vez postada nessas mídias uma frase, em questão de segundos, pode ter sido replicada por um número imensurável de internautas. Ao acompanhar essa evolução a assessoria busca medir a popularidade do seu cliente e se o que ele está falando é bem visto ou não pela sociedade. Esse monitoramento pode auxiliar ainda na prevenção de crises.

A assessoria de imprensa necessita dispor de material de apoio aos meios de comunicação. O *press kit* contém informações básicas sobre o assessorado, atividades, histórico, índices de desempenho, inserções no segmento e de responsabilidade social. “São informações padronizadas para serem distribuídas à imprensa nas ocasiões de coletivas, entrevistas individuais e mais divulgações [...]” (MAFEI, 2004, p. 67).

O assessor de imprensa também trabalha com a comunicação interna. Uma das formas de transmitir o conteúdo da instituição para todos os colaboradores é com a edição do *house organ* (jornal interno). Geralmente é idealizado para divulgar fatos e realizações da instituição. Algumas instituições criam mais *house organs* para atender colaboradores com diferentes linguagens, funcionários e acionistas, por exemplo.

Ao utilizar corretamente as ferramentas os assessores de imprensa conseguem realizar um trabalho diferenciado. Possuir materiais informativos organizados para atender as demandas dos jornalistas com mais agilidade, ajuda o assessor a conquistar uma imagem de eficiência e competência.

Além destas ferramentas no próximo capítulo serão descritas mais três, imprescindíveis para o gerenciamento correto de crise.



## 2 GERENCIAMENTO DE CRISE

### 2.1 Crise de imagem

Crise de imagem pode ser considerada, no âmbito da gestão da comunicação, como a ruptura com a normalidade, ameaça, fato ou notícia que causam embaraço a ponto de ameaçar a reputação da instituição e gerar passivo de imagem. Pode ainda ser a ruptura das atividades normais e que ameaça resultados, produtividade e negócios.

Em seu livro “Gestão de Crise e Comunicação”, Forni (2013) cita definições de Jonathan Bernstein, um dos mais conceituados gestores de crises dos Estados Unidos, e de Ian Mitroff autor de “*Managing crises before they happen*” (2001) [“Gerenciamento de crises antes que elas aconteçam”]. Bernstein define crise como “qualquer situação que ameaça ou pode ameaçar a integridade de pessoas ou propriedades, seriamente interromper um negócio, arranhar reputações ou impactar negativamente o valor de mercado”. Já Mitroff destaca que “uma crise é um evento que afeta ou tem potencial de afetar uma organização inteira” (...) “não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização” e “lamentavelmente, não é possível dar uma definição geral e precisa de crise, assim como não é possível prever com certeza absoluta como uma crise vai ocorrer, quando ocorrerá e por quê”. Forni destaca que crise não possui um conceito preciso, porém “a maioria dos conceitos converge para alguns princípios padrões” (FORNI, 2013, p. 8).

Pereira, Simonato e Berbel (2010) em seu artigo “Administração da comunicação no gerenciamento de crises”, citam a definição de Orduña (2002) para crise como “um acontecimento extraordinário, ou uma série de acontecimentos, que afeta de formas diversas a integridade do produto, a reputação ou estabilidade financeira da organização, ou a saúde e o bem estar dos empregados, da comunidade ou do público em geral”.

Na opinião dos autores consultados para esta pesquisa uma reputação que demora anos para ser construída pode ser destruída rapidamente por uma crise mal gerenciada.

Crises são tempestades que se abatem sobre as organizações, normalmente de forma avassaladora, gerando como desafio a transformação de fatos adversos e inevitáveis em algo positivo e construtor. As empresas investem tempo, tecnologia, capital, recursos humanos e físicos para construir sua reputação. No entanto, o que se levou anos para construir pode ser destruído em apenas alguns minutos, uma vez que todas as organizações e pessoas estão sujeitas a enfrentarem crises (PEREIRA; SIMONATO; BERBEL, 2010, p. 11).

Independente das definições, especialistas alertam para o cuidado diário com pequenos sinais que possam estar indicando uma possível crise. A prevenção deve ser constante, a empresa/organização precisa ter o diagnóstico de todas as vulnerabilidades para estar apta a operar no caso da crise acontecer.

## **2.2 A gestão de imagem**

As empresas, organizações e pessoas públicas estão diariamente expostas a possíveis danos no mundo midiático. Seja por meio de seus produtos e serviços, ou seja, por sua atuação no mercado competitivo. A exposição constante na mídia exige um cuidado rigoroso com a imagem. A sociedade tende, por intermédio dos veículos de comunicação, fazer seus julgamentos, nem sempre em situação favorável. As escolhas do que comprar, de onde investir e até em quem escolher para ser prefeito, governador e presidente da República. É inegável que os meios de comunicação mantêm grande influência na hora da decisão e abastecem informações negativas sobre entidades públicas e privadas.

No momento em que a opinião pública tiver qualquer dúvida sobre a empresa ou seus produtos, não disporá de informações suficientes para um julgamento correto – e fatalmente tenderá para o lado oposto, para o conceito hostil, para uma imagem desfavorável. Como uma manada de bisões, a opinião pública é movida com grande rapidez por pressões extremamente sutis e que, se não devidamente observadas e enfrentadas, poderão ter consequências fatais (NOGUEIRA, 1987, p. 35)

É importante e necessário o cuidado com a imagem. A velocidade com que as notícias são divulgadas, principalmente com o aparecimento da internet, exige atenção e jogo de cintura diante dos acontecimentos. Chamusca e Carvalhal (2005) associam a imagem positiva como chave para a competitividade. “Isso se dá, pelo fato da imagem institucional positiva, se instituir, no contexto atual, como uma espécie de passaporte da organização para a estabilidade econômica e social desejada”.

A imagem, por mais zelo que uma instituição ou pessoa física por ela tenha, pode sofrer arranhões. Eles deixam pequenas marcas ou cicatrizes profundas, dependendo do processo controlador colocado em prática. Uma série de eventos e ações que atinge a confiança e credibilidade de uma instituição é considerada crise de imagem.

As crises de imagem – ou crises de reputação – constituem um tipo bem particular de crise, diferente de todas as outras que podem atingir líderes ou organizações. Essas crises são potencialmente mais devastadoras porque podem destruir o maior patrimônio de um profissional ou instituição: sua credibilidade. Costumo dizer que pessoas e empresas não vendem serviços ou produtos. O que se vende todos os dias, no mundo inteiro, é confiança. E quando a confiança que os outros depositam em nós deixa de existir, há uma sentença de morte profissional ou empresarial. (ROSA, 2003, p. 24)

Forni (2002, p. 383) destaca que as crises de imagem seguem um padrão e por isso podem ser prevenidas. “A premissa do planejamento e da prevenção é a base da administração de crises. Por serem previsíveis, muitas crises podem ser estudadas, e seus desdobramentos, planejados”.

Corroborando o pensamento, Gonçalves (2003, p. 85) diz que “imagem é como saldo no banco – de repente, pode-se precisar dele. Não dá para começar a fazer comunicação na hora da crise. Credibilidade não se conquista de uma hora para outra”. Mafei (2003, p. 110) afirma que, ao constatar a crise, o primeiro passo é “enfrentar o assunto”. Forni (2002, p. 363) enfatiza que “A maioria das crises de imagem, se bem administradas, pode ser superada”. Para que isso ocorra, a instituição precisa estar preparada, com planejamento de ações a serem seguidas em situações adversas.

Os autores enaltecem ainda a necessidade de um grupo de gestão de risco, responsável pelas estratégias de gerenciamento em caso de crises.

## **2.3 Planejando o gerenciamento da crise**

Toda organização pode ser alvo de uma crise. Porém, segundo Forni (2002), não existe crise que não possa ser superada, desde que observadas algumas questões. As crises podem ser de pequeno porte ou de grandes dimensões, dependendo dos critérios adotados para contê-las. Pequenos sinais diários, ignorados, podem ajudar a desencadear uma grande crise. De acordo com o autor, conhecer os riscos e vulnerabilidades, criar programas de prevenção, plano de contingência e treinamento são medidas preventivas e eficazes para gerenciar exemplarmente uma crise e preservar desgastes com a reputação e imagem da organização. Rosa (2001) concorda com esse argumento.

[...] a prevenção é a melhor forma de lidar com crises. Agindo antes, investindo seu tempo quando tudo parece bem, é sempre o caminho mais produtivo. É melhor do

que cruzar os braços, ou fechar os olhos e tapar os ouvidos, ou perder o controle depois, quando o chão parece ruir aos seus pés (ROSA, 2001, p.35).

Antes de a crise ser instalada a instituição já precisa ter se precavido. Rosa (2001, p. 146) afirma que “o planejamento prévio pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização”. O autor enfatiza que muitas empresas podem ter um planejamento e nunca precisar utilizá-lo, porém não devem se eximir de fazê-lo. A criação de um plano de administração, com princípios básicos e ações que devem ser seguidas “não como um livro sagrado com regras imutáveis, mas como um cardápio de opções”, é sugerida por Rosa (2001, p. 118).

Forni (2002) orienta para a existência de uma equipe preparada para gerenciar uma crise, também chamada de Grupo de Crise. Devem fazer parte desse Grupo, profissionais ligados à diretoria, à assessoria de comunicação, ao jurídico, ao RH, aos departamentos técnicos e ao setor envolvido na crise. Essas pessoas serão responsáveis por criar estratégias de controle e administrar possíveis anormalidades. O Grupo elencará pontos que sejam vulneráveis e definir objetivos, estratégias e táticas para enfrentamento da crise.

Esse treinamento contínuo, esse permanente intercâmbio de informações e percepções faz com que a capacidade de resposta seja muito maior quando algo inevitável ocorrer. Sem contar que oferece um amplo espaço para abortar crises antes mesmo que elas venham a nascer (ROSA, 2003, p. 323).

Dedicar tempo e mapear possíveis crises evita transtornos e perda de credibilidade. Ao desvendar pontos problemáticos, o grupo responsável por prevenir a crise deverá partir em busca da melhor forma de comunicação, caso o problema venha à tona.

## **2.4 Como comunicar**

Com o advento das tecnologias e a concorrência acirrada entre as empresas de comunicação a busca pelo furo tornou-se maior. E, nesse caso, as crises são critérios de noticiabilidade para os veículos a partir da revolução dos meios na hora da pauta. A velocidade das informações é tanta, que mal um veículo publicou a informação, e outros, sejam da mesma cidade e até de outro país, já estão refazendo a pauta. Por isso, é necessário que as organizações planejem a maneira de lidar com a mídia. Acostumadas com a rotina diária muitas organizações não se preparam para momentos de crise.

Algumas sequer possuem assessoria de imprensa e, na hora da crise, acabam colocando os pés pelas mãos. Na ânsia de responder aos jornalistas, que nesse momento estão batendo à porta em busca de notícias, acabam revelando informações precipitadas, e muitas vezes, incorretas. Segundo Forni (2002), a mídia, após descobrir a crise, cumprirá seu papel de investigar, questionar, apresentar provas e cobrar uma explicação rápida e convincente. Nos tempos de internet esse processo se acentuou sem precedentes.

A comunicação interna não deve ser esquecida. A empresa só poderá ser defendida por quem nela trabalha se dispuser de fundamentos, já que em situações de crise os trabalhadores funcionam como formadores de opinião. Para Chinem (2003, p. 113) “internamente a comunicação afina os valores da empresa, alinhando os objetivos de todos os que nela trabalham com os objetivos macro da corporação. Para o público externo, ela é edificadora de imagem e reputação”. Se o público interno não dispuser de informações, poderá fazer análise de que a empresa nada está fazendo para conter a crise, e isso, poderá chegar ao público externo.

Para evitar informações desencontradas, toda a crise precisa ter um líder que a conduza. O porta-voz é o responsável por passar informações à imprensa. Nem sempre o presidente da instituição é o mais indicado. Quem for escolhido deve estar preparado para todas as perguntas e não deixar, em hipótese alguma os repórteres sem respostas. Estudiosos da crise destacam que ao não falar, o jornalista fica livre para interpretações. Mafei (2003) faz alguns apontamentos na hora de selecionar o porta-voz.

Para definir o porta-voz do assessorado, é preciso pesar a habilidade comunicativa do escolhido, o que inclui ser suficientemente claro nas colocações e tranqüilo ao responder até mesmo às mais indesejáveis perguntas. Mas ele também deve possuir todas as informações a serem repassadas e demonstrar segurança na veracidade destas. Deve demonstrar aos jornalistas que está ali porque a organização para a qual trabalha prioriza uma política de transparência com a mídia (MAFEI, 2003, p. 114 e 115).

Para que o porta-voz consiga desenvolver as ações propostas por Mafei ele deve estar preparado. Essa preparação cabe ao gestor de comunicação. Por meio do conjunto de técnicas de *media training* (treinamento de mídia), o jornalista orienta ao seu assessorado e/ou porta-voz a melhor forma de lidar com a imprensa, defendendo a divulgação de informações claras, concisas e coerentes (Forni, 2003). A especialista Karen Friedman (2003, p. 150) alerta para a criação de listas contendo as principais perguntas que os repórteres podem fazer e as que você gostaria que eles não fizessem. Ao lado de cada uma, a resposta simples e direta.

A assessoria deve alertar seu cliente que ao primeiro sinal de crise é necessário municiar-se das informações que o repórter possui e a dimensão do caso, para melhor controle da pauta. Segundo Barbeiro (2010, p. 70) “uma vez pública, a crise deve e precisa ser administrada, e a melhor ferramenta é dizer a verdade, abrir os arquivos possíveis para os jornalistas, divulgar comunicados verdadeiros e assumir o erro, se houver”. Omissão de fatos acende a imaginação do repórter. Segundo especialistas, o melhor é falar tudo de uma vez, reduzindo a duração da cobertura e restando pouco a acrescentar no dia seguinte.

Um cuidado que deve ser tomado por quem vai comandar a comunicação no meio de uma crise é cadenciar as informações e seguir uma linha única. Não se pode entrar no tiroteio de informações. A empresa deve revelar o que é essencial. Mas isso pode ter um efeito colateral: quanto mais se abre a torneira de informações mais a mídia sai em busca de conteúdo. E o melhor nesse processo é que a fonte seja a companhia, e não a concorrência ou fontes sem qualificação. Toda vez que a mídia exagerar em algo, cabe ao porta-voz voltar ao tema e tentar esclarecer a situação para que o assunto volte a níveis aceitáveis de dúvida. Caso contrário, perde-se o controle. (FALCO, 2003, p. 43-44)

Quando uma pauta negativa aparecer o ideal é que ela nunca seja menosprezada. Temer a imprensa, mentir, tentar interferir na cobertura feita pelos jornalistas, afetará diretamente no controle do problema por parte da empresa.

A palavra-chave do gerenciamento de crises, portanto, é prevenção. Adotar uma atitude preventiva significa, na prática, mapear as dificuldades que poderão surgir e definir soluções quando a cabeça não está quente, nem a pressão insuportável. Na hora da crise, o importante é lidar com o problema da forma adequada – e isso é muito mais fácil se houver um planejamento prévio. Resumindo: hora de crise é hora de reagir – e não de planejar. Planejamento se faz em tempos de normalidade. E quanto melhor for, melhor será a resposta quando a rotina for quebrada. (ROSA, 2003, p. 70)

Além da prevenção nos dias normais, a assessoria de imprensa deve ser capaz de criar rotinas para que quando houver algum dano, possa influenciar a fim de manter o fluxo da comunicação.

## **2.5 Ferramentas de comunicação no gerenciamento de crise**

Além das ferramentas citadas no capítulo I, outras são imprescindíveis para a Assessoria de Comunicação durante uma crise. Entre elas estão a nota oficial, a entrevista coletiva e o *media training*, o treinamento de mídia.

### 2.5.1 Nota oficial

A **nota oficial** serve para reduzir especulações e boatos sobre temas relevantes envolvendo o assessorado e para padronizar o discurso. Seu formato deve apresentar escrita clara e objetiva e ela não pode ser confundida com *press release*. A nota oficial auxilia na conformidade do posicionamento da instituição.

Documento distribuído à imprensa, muitas vezes também veiculado de forma paga, como declaração, posicionamento oficial ou esclarecimento sobre assunto relevante, urgente e de grande interesse público. Sua elaboração e divulgação reduz a chance de boatos, dúvidas e pressões por informação. A nota pode ser utilizada como estratégia para evitar a exposição de um representante da organização e limitar a repercussão. (DUARTE, 2002, p. 248).

Corroborando Duarte, os autores Freitas e Lucas (2002) falam da objetividade na elaboração da nota e da necessidade de atingir todos os veículos.

Dá a posição oficial da instituição sobre determinado assunto e não tem como objetivo servir de pauta. É enviada a todos os veículos, sem exceção. Deve ser redigida com o máximo cuidado porque, quase sempre, os jornais citam trechos da nota na íntegra, para espelhar a posição da instituição. Dependendo da situação, pode-se publicar uma nota oficial como matéria paga. (FREITAS; LUCAS, 2002, p. 86).

Observe no Quadro 1 a estrutura básica de uma nota oficial, produzida por Ferraretto (2009).

**Quadro 1** – Modelo de nota Oficial

<b>Cabeçalho</b>
<b>Introdução</b> (cita o motivo da nota oficial)
<b>Desenvolvimento</b> (esclarece o que ocorreu, em geral enumerando decisões, motivos e atos do assessorado)
<b>Encerramento</b> (inclui dados que reforcem a imagem institucional da organização)
<b>Assinatura</b> (nome e cargo do responsável pela organização assessorada)

**Fonte:** Elisa Kopplin Ferrareto (2009, p. 75)

Assim como outras fontes já citadas neste capítulo, a ao justificar o modelo apresentado destaca, que “embora não seja um texto jornalístico, a nota oficial deve ser

redigida sem chavões, clichês, lugares-comuns, frases feitas, vícios de linguagem ou expressões excessivamente empoladas”. (FERRARETTO, 2009, p.75). Forni (2013), ao falar de como fazer comunicação em uma crise, apresenta ferramenta semelhante à nota oficial, é o **comunicado de crise**. Em entrevista a autora desta pesquisa, Forni destacou que existe pouca diferença entre a nota oficial e o comunicado de crise. Segundo ele, a nota oficial é o documento que a empresa “oficialmente” divulga como posicionamento, no caso de um evento qualquer, não somente na crise.

A Nota Oficial – ou o posicionamento da empresa – numa situação de crise tem o caráter do pronunciamento da direção da empresa sobre a crise. Quando uma empresa emite uma Nota Oficial é porque já estudou tudo e sabe o que fazer na crise e se posiciona. A relevância da nota oficial é porque rapidamente a empresa se posiciona e permite uma ampla divulgação via agências de notícias. O poder de penetração de uma Nota Oficial é incrível. A Nota Oficial serve para, pelo menos, esclarecer, sem a interferência direta da imprensa, muitos temas polêmicos que numa entrevista seriam difíceis de esclarecer. A Nota também pode ser o primeiro pronunciamento da diretoria numa crise.

Diferente de uma nota oficial o comunicado de crise é usado pela empresa para explicar sua crise. Segundo Forni, também é conhecido como “*press-release*” ou “*News Release*”. O autor explica como deve ser produzido.

Não pode ser longo; parágrafos no máximo com cinco linhas; deve ser objetivo, direto; texto impecável; informar somente o que estiver confirmado. Não especular, portanto, nem jogar a culpa em terceiros. Não usar siglas, linguagem rebuscada, termos jurídicos ou técnicos. Evitar a precipitação de correr para divulgar o comunicado e depois precisar retirá-lo, porque houve erro. A pressa, nesse caso, não é inimiga da perfeição. O texto terá de ser feito rapidamente, mas perfeito. É missão para comunicadores profissionais, realmente. (FORNI, 2013, p. 197).

Forni (2013) enfatiza também o cuidado ao pagar para divulgação do conteúdo em casos de crise. Segundo ele, as pessoas podem não ter uma boa impressão do que está sendo dito e interpretar como se a empresa estivesse arrumando desculpas para o que aconteceu.

[...] Um anúncio pago se justifica como resposta à crise para casos extremos, quando a organização não consegue ter espaço na mídia espontânea ou precisa dar uma explicação urgente e de interesse público. Ou então quando precisa estancar a crise rapidamente e utiliza o comunicado para apresentar desculpas às pessoas atingidas pela crise. [...] Fazer defesa ou explicar a crise com nota publicitária em geral é estratégia inócua e dispendiosa. (FORNI, 2013, p. 193).



Os autores citados concordam que a resposta da crise deve ser rápida, porém exige cautela para que erros não sejam cometidos e agravem ainda mais a situação da empresa.

### *2.5.2 Entrevista individual, exclusiva e coletiva*

Para aprofundar informações a respeito de determinado assunto os jornalistas recorrem às entrevistas. Após obter as respostas de que necessitam as transformam em matérias para publicação em determinado meio de comunicação. Segundo Lage (2001, p. 73) “a entrevista é o procedimento clássico de apuração de informações em jornalismo. É uma expansão da consulta às fontes, objetivando, geralmente, a coleta de interpretações e reconstituição dos fatos”. Já Medina (1995, p. 8) define:

A entrevista, nas suas diferentes aplicações, é uma técnica de interação social, de interpenetração informativa, quebrando assim isolamentos grupais, individuais, sociais; podem também servir à pluralização de vozes e à distribuição democrática da informação.

Ao falar em distribuição democrática da informação podemos assimilar à entrevista coletiva, ao realizar evento dessa natureza o repasse das informações fica padronizado e igualmente para todos, diferente do que acontece nas entrevistas individuais ou exclusivas. Alguns autores consideram a entrevista individual como sendo exclusiva.

Segundo Lage (2001, p. 77-78) “a entrevista individual é chamada de exclusiva quando o entrevistado concede ao veículo, e não a qualquer outro; impropriamente, quando a iniciativa parte do veículo, não havendo outro interessado ou que tenha tido a mesma idéia”. O autor defende que toda entrevista individual é exclusiva. Ele acredita que o entrevistado não repete “exatamente as mesmas formulações em duas conversas diferentes” (p. 78).

A entrevista individual ou coletiva pode ser solicitada tanto pelo assessor de imprensa, interessado em divulgar seu assessorado para um veículo específico, quanto pelo jornalista. O “Manual de Assessoria de Comunicação da Federação Nacional dos Jornalistas” (Fenaj) destaca que as entrevistas exclusivas “são oferecidas a um único veículo de comunicação. A iniciativa costuma valorizar a informação e conquistar espaços mais qualificados de mídia espontânea”. Já Mafei (2008, p. 84) destaca que ao ser solicitada pelo

veículo a entrevista exclusiva “é a oportunidade para o jornalista assinar uma matéria única, que ele vai lançar sozinho e à frente de todos os demais colegas de profissão”.

A entrevista coletiva é outra possibilidade de divulgação das informações, mas merece cautela. Estudiosos do assunto apontam que elas devem ser organizadas quando o assunto for muito relevante.

A função das entrevistas coletivas limita-se a casos extraordinários, em que há necessidade de reunir jornalistas de vários veículos, ao mesmo tempo, para passar informações relevantes e de interesse público imediato ou, ainda, em casos especiais de lançamentos, assinatura de contratos ou evento similar. A coletiva também é particularmente útil em situações emergenciais, quando muitos jornalistas procura a organização ao mesmo tempo. (DUARTE, 2002, p. 345-346).

Mas assim como a nota oficial as coletivas devem ser bem pensadas e organizadas cuidadosamente, principalmente, em casos de crise.

Entrevistas coletivas em situações de crise representam sempre um risco. Não é necessário se precipitar e organizar entrevista para qualquer caso de crise. A coletiva, nessas situações, pode ser desaconselhável. Com nível de *stress* muito alto e a empresa em situação vulnerável e defensiva, na coletiva os jornalistas virão sem dó nem piedade para cima das fontes. É uma decisão para ser muito bem ponderada no momento da crise. (FORNI, 2013, p. 205).

O autor destaca que quando as crises envolvem “fatos graves, como acidentes ou tragédias com vítimas; denúncias sérias, envolvendo executivos; problemas com o meio ambiente ou crimes envolvendo desvio de recursos” (FORNI, 2013, p. 205), as coletivas são inevitáveis. O sucesso delas está ligado à organização. Segundo Duarte (2002), alguns cuidados devem ser tomados ao organizar o evento.

A sequência de uma coletiva consiste em apresentar as regras (como serão feitas as perguntas, critérios na sequência, duração e outros aspectos que possam gerar conflitos ou dúvidas), apresentação da fonte, exposição do tema, questionamentos, encerramento (...). Certos aspectos devem ser considerados: local adequado, horário compatível com as diversas redações, material de apoio pertinente e suficiente. (DUARTE, 2002, p. 346).

Outro ponto levantado pelos autores é a escolha da fonte, ou seja, quem será o responsável pelo repasse de informações a imprensa.

A técnica de preparação para entrevistas coletivas de crise, geralmente difíceis, é treino à exaustão. A assessoria deve simular a coletiva com todas as perguntas possíveis, incluindo as mais constrangedoras. As respostas devem ser breves, mas completas e consistentes. Nenhum tema passível de ser discutido deve ficar de fora, mesmo os mais improváveis. A área de comunicação tem condições de pautar com grande probabilidade de acerto as questões mais complicadas a serem abordadas numa coletiva. (FORNI, 2013, p. 206).

Os autores destacam que o porta-voz precisa ser preparado não só para os momentos de crise. Por isso, é aconselhável que a fonte faça um *media training* (treinamento de mídia).

### 2.5.3 Media Training

Preparar o assessorado para atender e ser entrevistado pela mídia é essencial. O chamado *media training* é necessário para que o assessorado saiba o que falar e como se portar ao atender a imprensa. Entre os objetivos do treinamento, segundo literatura consultada, ao ser treinado o cliente passa a ter mais confiança na hora de falar e evita cair em artimanhas de jornalistas que fazem de tudo para conseguir uma informação. Segundo o “Manual de Assessoria de Imprensa da Fenaj”, “a empresa que conhece o funcionamento da mídia tem melhores condições de atendê-la com eficiência”. Ao demonstrar segurança no que fala, o assessorado ganhará o respeito dos jornalistas que passarão a ter credibilidade nos assuntos repassados pela fonte.

O *Media Training* é mais um curso no decorrer da carreira do executivo, de preferência quando já tem experiência como gestor e demanda como porta-voz. A diferença é tratar-se de um curso para a vida toda. Não importa o cargo atual do treinando. Em empresa privada ou pública. Ministro, secretário ou gerente. Ele vai usar os conhecimentos técnicos do *Media Training* em qualquer cargo. E não se faz nada bem feito sem treinar. (FORNI, 2013, p. 217)

O treinamento de mídia deve permitir ao assessorado lidar com microfones, gravadores e câmeras com mais facilidade e naturalidade, repassando uma informação clara e objetiva. Durante o *media training* a fonte passará, desde atividades de postura e treinamento de voz, até por simulação de entrevistas, conhecimento geral da imprensa, rotina das redações e perfil dos jornalistas.

Media Training é um treinamento elaborado por uma assessoria de imprensa ou empresa por ela contratada, dirigido a executivo, políticos e lideranças. Visa desenvolver competências comunicativas para lidar com a mídia impressa e eletrônica (jornais, revistas, tevês e rádio), garantindo a representação das empresas para o grande público por intermédio dos meios de comunicação como instituição de cultura empresarial, transparente e democrática (CHINEM, 2003, p. 37).

Duarte (2002) relata que o assessor de imprensa não deve se preocupar apenas com treinamento de mídia para o porta-voz. É importante a atenção com o público interno.

Além de capacitar o principal dirigente ou assessorado, o AI deve ser um educador interno nos mais variados níveis, de modo que todo o corpo funcional entenda as características e a importância da imprensa, até mesmo estimulando o potencial interno da organização em disponibilizar fontes capazes de oferecer subsídios aos jornalistas ou, pelo menos, facilitar seu trabalho. (DUARTE, 2002, p. 253).

Mafei (2008, p. 71) destaca que “o treinamento bem dirigido de um porta-voz ajuda a organização a se posicionar com mais credibilidade perante a mídia”. Mas empiricamente é possível afirmar que muitos assessorados não veem a importância deste preparo, desconsideram qualquer tentativa e garantem que têm domínio do assunto. Corroborando a afirmação Forni (2013, p. 218) alerta que “*Media Training* ajuda, mas não terá efeito, se o executivo tem preconceito contra a imprensa, carece de cultura da comunicação e é refratário a uma relação transparente e aberta com a mídia”.

O autor destaca ainda que muitas fontes só procuram e enxergam valor do treinamento na hora da crise, mas nesse momento o porta-voz já devia ter passado pelo treinamento.

### 3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O OBJETO DE PESQUISA

#### 3.1 Santa Catarina em dados

O estado de Santa Catarina localiza-se na região Sul do Brasil, fazendo fronteira ao norte com o Paraná, ao sul com Rio Grande do Sul, a leste com o Oceano Atlântico e a Oeste com a Argentina. Historicamente, Santa Catarina foi colonizado por imigrantes europeus. O litoral recebeu portugueses açorianos por volta do século XVIII. Os alemães se instalaram no Vale do Itajaí, parte da região sul e o norte catarinense em meados do século XI. No final do mesmo século, os italianos colonizaram o Sul do estado. Já o oeste catarinense foi colonizado por gaúchos de origem italiana e alemã na primeira metade do século XX<sup>1</sup>.

De acordo com o Censo Demográfico (IBGE, 2010) Santa Catarina possui 6.248.436 habitantes, 3,3% do total brasileiro e é o 11º estado mais populoso do país. A população é 84% urbana e 16% rural, sendo que 50,4% são mulheres e 49,6% homens. Santa Catarina possui área de 95.736,8 km<sup>2</sup> representando 1,1% do total brasileiro. Cada domicílio ocupado possui 3,1 moradores e a idade média da população é de 32,9 anos. Os índices do estado situam-se entre os melhores do país. Conforme dados do IBGE (2010) em seis anos o Produto Interno Bruto (PIB) dobrou, chegando a R\$ 152,5 bilhões, em 2005 o índice era de R\$ 85,3 bi. É o 7º maior PIB entre os estados brasileiros, correspondendo a 4% de todas as riquezas produzidas no Brasil. Já o PIB *per capita* é de R\$ 24.398, enquanto o do país é de R\$ 19.766.

Ainda de acordo com o IBGE, em quatro anos a taxa de analfabetismo do estado caiu de 5,2% para 4,1%, consagrando-se o 2º menor índice de analfabetismo do país. Segundo o Ministério da Educação, no mesmo período subiu para 58 o número de municípios considerados livres de analfabetismo, incluindo nessa classificação municípios com índice abaixo de 4%, como Blumenau (1,8%), Florianópolis (2,1%) e Joinville (2,3%).

Mesmo com índices positivos Santa Catarina não ficou de fora da lista das unidades federativas que registraram ataques violentos no país. O estado era reconhecido por ter o menor índice de violência do Brasil, com taxa de 11,4 homicídios por grupo de cem mil habitantes. Porém, em novembro de 2012, durante seis dias, 68 ataques, considerados

---

<sup>1</sup> Dados retirados do livro Dia Santa Catarina, disponível no endereço <http://pt.slideshare.net/governosc/dia-de-santa-catarina-verso-digital>

terroristas, mancharam a imagem de um estado com indicadores invejáveis. Ainda assim, a capital Florianópolis era o principal destino turístico de estrangeiros e brasileiros. Após as ocorrências de 2012 acreditava-se que o pior havia passado e que o estado voltaria a trilhar bons indicadores de violência.

Entretanto, de acordo com o noticiário local, às 22h30 do dia 30 de janeiro de 2013, começou o que iria inserir Santa Catarina no rol das aterrorizantes ondas de violência em massa que afetaram o Brasil. Ônibus, viaturas, veículos de passeio, comércios, delegacias e postos policiais faziam parte da lista que, de dentro da prisão, por meio de mensagens de celular, um grupo de traficantes, assaltantes, sequestradores e assassinos, determinava o local e o horário dos acontecimentos.

Esse trabalho toma como base a cobertura do jornal Diário Catarinense para analisar como o governo estadual gerenciou a crise, que durou cerca de 30 dias. A escolha do veículo levou em consideração sua abrangência e acompanhamento do caso, avaliado, pela autora, como mais completo.

### **3.2 O Primeiro Grupo Catarinense - PGC**

Vargas e Pereira (2013) em uma série especial de reportagens – “A Máfia das Cadeias” – traçaram o perfil do grupo apontado como autor dos atentados no estado. Segundo os autores, tratava-se do Primeiro Grupo Catarinense (PGC), organizado, em 2001, dentro da Ala Máxima da Penitenciária de Florianópolis, no bairro da Agrônômica.

Em 3 de março de 2003 quando o Estado começava a planejar o envio de presos para a recém-construída Penitenciária de São Pedro de Alcântara, na Grande Florianópolis, se deu a fundação, batizada inicialmente de G (O Grupo). Ali se juntaram detentos de alta periculosidade, que viriam a se comunicar e tramar crimes da prisão para as ruas. Assim como em estruturas oficiais, a liderança foi fundamentada em uma espécie de primeiro ministério, sem líder máximo e com 10 presos encabeçando as decisões, aliciando, ameaçando e até mesmo determinando o extermínio de testemunhas. Ou seja, as decisões importantes, como matar aliados e desafetos, passam pelo colegiado dos criminosos (VARGAS; PEREIRA, 2013, p. 6).

A reportagem mostra que os presos repassavam as informações para um grupo seleto de integrantes e, para casos mais extremos, o recado era mandado à elite do grupo. Os autores relatam o crescimento rápido do PGC.

Em inquérito policial que se arrasta desde 2010 na Justiça de Tijucas, na Grande Florianópolis, a Deic relata que a facção cresceu de forma vertiginosa a partir de maio de 2003, aos moldes do Comando Vermelho (Rio de Janeiro) e do Primeiro Comando da Capital (PCC), de São Paulo. Na época, os integrantes eram basicamente do litoral catarinense. Rapidamente os presos fizeram seu próprio estatuto. Cartas apreendidas em revistas, nas celas e nas ruas demonstravam, com linguagem própria, a liderança exercida no sistema prisional e sobre criminosos em liberdade (VARGAS; PEREIRA, 2013, p. 6).

O jornal ainda aponta que o Ministério Público do estado comparou a facção com máfias como a italiana, os cartéis colombianos e mexicanos, a máfia Yakusa (Japão) e a russa. O grupo de promotores que atestou a investigação da polícia no início de janeiro de 2013 cita “no inquérito o mercado ilegal do crime organizado característico e as divisões existentes neste submundo”. Os promotores dividem o PGC em três níveis. No mais baixo, os integrantes se dedicam a crimes menores, como “tráfico de drogas, sequestros, roubos, aluguel de armas, ataques a bancos e cargas”. Vivem em comunidades mais carentes e realizam boas ações para serem reconhecidos e consecutivamente protegidos pelos moradores locais. O nível intermediário é responsável pela interlocução entre as cadeias e as ruas e o cumprimento de ordens vindas dos líderes presos. No nível mais elevado os criminosos, de dentro da cadeia, fazem “conexões com organizações de maior abrangência” e autorizam os crimes.

A reportagem afirma também que o Quartel General (QG) do grupo era a Penitenciária São Pedro de Alcântara, na Grande Florianópolis. Era de lá que partiam as ordens dos ataques.

### 3.3 Os ataques

Depois da onda de ataques em novembro de 2012, desencadeada após queixas contra o tratamento dispensado a presos em São Pedro de Alcântara, em 2013 as cenas voltaram a se repetir.

Agora, um vídeo divulgado com exclusividade pelo jornal *A Notícia*, do Grupo RBS, mostrou agentes disparando balas de borracha, bombas de efeito moral e gás de pimenta contra presos nus ou vestindo apenas cuecas. A gravação teria ocorrido no dia 18 de janeiro – 14 dias antes de os atentados chegarem pela primeira vez à Joinville, que passou incólume pelos ataques de novembro. (DIÁRIO CATARINENSE, 04/02/13, p. 4)

Segundo o jornal “mais uma vez, os ataques ocorrem logo após a denúncia de maus-tratos dentro do sistema penitenciário”. Pelo menos 14 agentes que aparecem nas imagens foram afastados de suas funções até que a sindicância fosse concluída.

A população de Florianópolis foi bastante atingida com o início dos ataques. O medo começou a tomar conta, principalmente, após o sindicato que representa os motoristas e cobradores decidir que os ônibus só circulariam até às 22 horas, e a polícia faria escolta a partir das 20 horas. Mesmo com o apoio policial, em reunião realizada na segunda semana de ataques, motoristas e cobradores afirmaram insatisfação com as escoltas e decidiram que só trabalhariam até às 19 horas. A decisão obrigou o cancelamento das aulas noturnas naquela data.

Os depoimentos dos passageiros, utilizados pelo veículo de comunicação, que aguardavam os últimos ônibus mostravam o clima de medo e tensão. “Todo dia é isso. A gente não sabe se vai conseguir voltar”, disse uma das passageiras ao jornal. Outro passageiro apontou o governo como culpado pela situação. “Um governo que não consegue dirigir uma penitenciária não tem como cuidar de um Estado”. Outra descreveu um cenário de guerra. “A gente parece que está em guerra com todo esse aparato, luz piscando para lá, carro para cá. Mas aqui é tudo trabalhador, tem que ser rigoroso com quem está preso e dando as ordens”. (DIÁRIO CATARINENSE, 9/2/2013, p. 14).

A falta de transporte e a população amedrontada com os problemas atingiu também a economia local. Passados 17 dias de atentados, 95% dos empresários da capital catarinense disseram estar inseguros, 35% dos comerciantes revelaram que fizeram alteração dos turnos de trabalho e 63% afirmaram que tiveram redução no faturamento. Os dados foram publicados pelo jornal Diário Catarinense e revelados por pesquisa feita pela Federação do Comércio (Fecomércio). O fluxo normal do transporte da capital só foi reestabelecido no dia 20 de fevereiro.

Ainda de acordo com a história contada pelo jornal, a continuação dos ataques registrados em 2012 iniciou, por volta das 22 horas, da quarta-feira (30), em Balneário Camboriú, com um ônibus incendiado. O grupo ordenou a saída do motorista e colocou fogo. Naquele dia a polícia descartou que fosse uma nova onda de crimes ligada ao PGC. No mesmo dia, em Itajaí, por volta das 23 horas, um bar e mercearia foi incendiado. Apesar de inicialmente descartar a possibilidade da volta dos atentados, no dia seguinte o secretário de Segurança Pública e o Comandante-geral da Polícia Militar disseram não descartar nenhuma



possibilidade, mas que ainda era cedo para relacionar as ocorrências. Os dois afirmaram ainda que mais informações eram sigilosas.

A ação dos bandidos, segundo relatos, era “rápida”. Armados, eles entravam pela porta da frente e ordenavam para o motorista abrir a porta dos fundos para que todos pudessem sair. Em um dos ataques, o coletivo tinha apenas o motorista e um passageiro sentado nos últimos bancos. O bandido entrou, mandou o motorista sair e ateou fogo. O passageiro de 19 anos, ao ver as chamas tentou sair pelos fundos, mas a porta estava trancada, ele acabou pulando a catraca, em meio ao fogo, para sair do veículo. O rapaz foi conduzido a UTI devido a queimaduras no rosto, parte de baixo das pernas e um dos braços. Foi a primeira vítima dos atentados.

Na segunda-feira, 4 de fevereiro, o noticiário divulgava que já haviam ocorrido 44 atentados, 15 cidades foram atingidas, 67 suspeitos, 17 pessoas presas e um suspeito morto em troca de tiros com a polícia. Diferentemente de 2012, em 2013, com seis dias, os ataques já atingiam quatro das cinco principais regiões do estado. As autoridades associavam a disseminação dos ataques à fragilidade estrutural nos postos policiais do interior. Quatro dias depois os números já eram outros. O total de atentados chegava a 83, com 33 ônibus incendiados, 11 veículos particulares atingidos por chamas, 26 cidades atingidas, 120 suspeitos, 28 adultos presos, 8 menores apreendidos e 1 suspeito morto em troca de tiros com a polícia. O noticiário lembrava ainda que as ocorrências passaram a ser registradas também durante o dia.

A cada dia que passava os atentados só mudavam o endereço e horário. Os alvos permaneciam os mesmos, ônibus, veículos parados nas ruas, estabelecimentos comerciais, postos policiais, entre outros. Em 16 de fevereiro, 17 dias depois do primeiro atentado, já eram contabilizados 101 ataques, entre eles, 38 ônibus queimados, 10 instalações policiais e prisionais atingidas, 5 viaturas de órgãos públicos incendiadas, 16 automóveis particulares atingidos por chamas, 32 outros tipos de ataques. O número de cidades atingidas passou a 31, 36 adultos presos e 18 adolescentes apreendidos. Após enviar 40 presos para presídios federais, no dia 19 de fevereiro o Estado mudou a estratégia de divulgação dos casos. Segundo o noticiário, a polícia analisaria individualmente cada caso suspeito antes de confirmar ou descartar o vínculo dos episódios aos ataques. A ideia era evitar incertezas, sensação de insegurança na população e até divergências entre órgãos do próprio governo. Com as novas informações, após essa data, foram confirmados mais dois atentados e aproximadamente 28 atos de vandalismo.

A edição do dia 4 de fevereiro do jornal Diário Catarinense aponta que o Estado descartou a ajuda da União desde os ataques registrados em 2012. Segundo o noticiário, o secretário de Segurança Pública, César Grubba, favorável a transferência de criminosos para o isolamento do Regime Disciplinar Diferenciado (RDD) em presídios federais, disse saber da existência de 30 vagas federais para esse tipo de regime. Porém, o Departamento de Administração Prisional (Deap) e a Secretaria de Justiça eram contrários a isso, justificando que a transferência só os tornaria mais fortes e articulados com outras facções, como, por exemplo, o Comando Vermelho (CV), do Rio de Janeiro. Já o delegado-geral da Polícia Civil, Aldo Pinheiro D'Ávila, afirmou que o regime deveria ser aplicado, uma vez que mostrara sua eficácia.

No dia 5 de fevereiro, o governador Raimundo Colombo fez sua primeira manifestação sobre o caso. Em entrevista coletiva, afirmou que aceitou ajuda federal, mas “o momento e a forma é uma questão de inteligência da polícia”. (p. 5, 5 de fevereiro de 2013). No dia 11, pela manhã, dois veículos foram incendiados no pátio do Centro Administrativo, onde ficam, entre outros órgãos governamentais, os gabinetes do governador e do vice. No mesmo dia, em entrevista, o governador voltou a dizer que a Força Nacional seria chamada se houvesse necessidade, o que não era o caso naquele momento. Ele afirmou ainda que o contato com o ministro da Justiça, José Eduardo Cardozo, era feito diariamente por telefone.

Sem anúncios, no dia 13 de fevereiro, o ministro da Justiça esteve em Santa Catarina em reunião que durou cerca de três horas com o governador. Na pauta, segundo o ministro disse aos jornalistas, “avaliações e início de um plano de integração de enfrentamento da violência”. Ele afirmou que maiores informações estavam em sigilo.

Na edição do dia 17 de fevereiro, o Diário Catarinense informava que, a menos de 24 horas da chegada das tropas da Força Nacional, todos os 40 presos integrantes do PGC, e apontados como mandantes dos atentados no estado, foram transferidos para penitenciárias federais do país. O noticiário apresentava entrevista com o governador e o ministro da Justiça. Os dois destacavam que além desta ação outras seriam realizadas em conjunto como o monitoramento das divisas no Estado e equipamentos como o *scanner* veicular, que detecta armas e drogas em carros em movimento. Entre as ações em andamento anunciadas havia 70 mandados de prisão, 45 deles de mandantes dos ataques no estado, e advogados responsáveis por transferência de informações entre a cadeia e a rua.

Na entrevista, Raimundo Colombo e José Eduardo Cardozo afirmaram que nenhum dos envolvidos na operação poderia confirmar a vinda de soldados das Forças Armadas para o estado.

Considerando o período analisado para este trabalho, que se estende do dia 30 de janeiro a 3 de março, o último atentado registrado pelo noticiário foi no dia 26 de fevereiro, no Sul do estado quando a casa de um policial militar e residências próximas foram alvejadas por 12 disparos de arma. Com essa confirmação, no período estudado foram registrados 113 ataques, distribuídos em 37 cidades. Durante o período pesquisado o Ministério Público indiciou 88 suspeitos de envolvimento nos ataques em Santa Catarina

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem por finalidade realizar um estudo de caso para avaliar a forma como o governo do Estado de Santa Catarina gerenciou a crise, do ponto de vista da comunicação, ocorrida de janeiro a março de 2013, quando ônibus, carros, bases policiais, entre outros estabelecimentos foram incendiados e atacados por criminosos do Primeiro Grupo da Capital (PGC). O procedimento será baseado em matérias divulgadas pelo jornal Diário Catarinense por ser o de maior circulação no estado e considerado, preliminarmente, pela autora da pesquisa, como aquele que fez a cobertura mais abrangente do caso. A repercussão dos acontecimentos na imprensa nacional e internacional também foi determinante para a delimitação do tema.

Os jornais Notícias do Dia, do Grupo Ric Record, e A Notícia, do mesmo Grupo do Diário Catarinense, apesar de terem divulgado informações a respeito dos atentados, não atingiram um número considerável de matérias para uma completa pesquisa. Além disso, os periódicos não possuem caráter estadual e, à época, mantinham cobertura regionalizada.

O periódico faz parte do Grupo RBS, empresa de comunicação multimídia que opera no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, com sucursais multimídia no interior desses estados e em Brasília, além de escritórios comerciais no Paraná, em São Paulo, no Rio de Janeiro, em Minas Gerais e em Mato Grosso do Sul, segundo dados de 2014. Em sua plataforma, o Grupo conta com 18 emissoras de TV aberta, duas emissoras de TV comunitária, 25 emissoras de rádio, oito jornais, dois portais de internet, uma editora, uma gravadora, uma empresa de logística, uma empresa de marketing e relacionamento com o público jovem e a Fundação Mauricio Sirotsky Sobrinho<sup>2</sup>. De acordo com o site do Grupo, o Diário Catarinense foi o último projeto idealizado pelo fundador da RBS e o primeiro jornal informatizado da América Latina. Começou a ser publicado em cinco de maio de 1986 e foi o primeiro jornal catarinense a utilizar fotografias coloridas. Editado em formato tabloide, tem circulação diária em todo o estado.

A escolha do método para esta monografia foi baseada nas colocações de Yin (2001) que aponta a utilização do estudo de caso para examinar acontecimentos contemporâneos, ao qual o pesquisador não teve qualquer controle.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle

---

<sup>2</sup> Dados consultados no site [www.gruporbs.com.br](http://www.gruporbs.com.br) em janeiro de 2014.

sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001, p. 19).

Já Santaella, (2001, p. 145) destaca que “o estudo de caso se volta para indivíduos, grupos ou situações particulares para se realizar uma indagação em profundidade que possa ser tomada como exemplar”. A pesquisa tem como base verificar se o gerenciamento de crise foi eficiente nas reportagens publicadas pelo jornal. A coleta de dados será documental como já visto no início deste capítulo.

Exceto para os estudos que investigam sociedades que não dominavam a arte da escrita, é provável que as informações documentais sejam relevantes a todos os tópicos do estudo de caso. Esse tipo de informação pode assumir muitas formas e deve ser o objeto de planos explícitos da coleta de dados. Por exemplo, considere os seguintes documentos: [...] recortes de jornais e outros artigos publicados na mídia (YIN, 2001, p. 107).

Para chegar a um resultado mais eficiente, foram selecionadas dez matérias das 131 divulgadas pelo jornal sobre o caso. Para a escolha das dez estudadas foi observada a participação do governo em todas elas. A seleção foi feita tendo como base as de maior destaque no jornal durante o período analisado.

1. Governo admite que ordem parte do PGC
2. Estado despreza 30 vagas federais
3. Santa Catarina descarta ajuda da União
4. Socorro a SC: Ajuda da Força Nacional é oferecida por Brasília
5. Reforço Polêmico: Efeito ruim nas polícias de SC
6. Declaração de ministro contradiz Estado
7. Sigilo marca o contra-ataque
8. Terra, mar e ar: Divisas serão fiscalizadas
9. Segurança pública: Propostas para SC
10. Contra-ataque: Força-tarefa da inteligência combate ações criminosas

Além das 10 matérias citadas serão observadas seis entrevistas que foram publicadas sobre o assunto.

1. Governador Raimundo Colombo – “A operação policial está sendo feita todo dia”
2. Governador Raimundo Colombo – Colombo admite aceitar a Força Nacional
3. Governador Raimundo Colombo – “A Força Nacional só faz bem”

4. Nazareno Marcineiro – Comandante-geral da Polícia Militar – “Não vamos sair desesperados”
5. Leonardo Lima – Diretor do Departamento de Administração Prisional (Deap) – “A gente sabe que precisa melhorar”
6. Mauro Cândido Rodrigues – Diretor de Inteligência da Secretaria de Segurança Pública – “As inteligências se conversam”

A análise das matérias e entrevistas citadas servirá de base para verificar as seguintes questões:

- a) As fontes de informação no texto;
- b) Onde se encontram no texto as colocações e citações das fontes oficiais;
- c) As fontes respondem os questionamentos trazidos pela reportagem?
- d) As fontes ocupam papel de protagonista<sup>3</sup> nas reportagens?
- e) De que forma, o governo explica a situação (pessoalmente ou por nota)?
- f) Além das fontes oficiais, existem outros elementos no texto sendo positivos para o papel do estado?

Com base nessas informações, a pesquisa tentará responder os seguintes questionamentos:

- a) Se houve o gerenciamento de crise;
- b) Se houve falha na gestão;
- c) Quais os pontos positivos da gestão.

---

<sup>3</sup> Protagonista, para esta pesquisa, será considerada a fonte de informação no texto, independentemente de sua aparição ser positiva ou negativa.

## 5 LEITURA E OBSERVAÇÃO DOS TEXTOS

O Diário Catarinense do dia 31 de janeiro de 2013 informava em uma pequena nota de nove linhas na editoria de Segurança que, na cidade de Balneário Camboriú, um ônibus havia sido incendiado. Um grupo de homens mandou o motorista descer e ateou fogo no veículo que estava sem passageiros. As primeiras informações da polícia descartaram qualquer ligação com ataques do Primeiro Grupo Catarinense (PGC).

A partir desta data o jornal divulgou, durante o período estudado, 131 matérias e 22 entrevistas sobre o caso, sem contar as notas de colunistas. Dez matérias e oito entrevistas compõem o objeto de estudo desta pesquisa.

### 3.2 Texto a texto

O primeiro texto observado, “**Governo admite que ordem parte do PGC**”, (ver Imagem 1) divulgado no dia 2 de fevereiro, abre espaço para o governo, como fonte oficial. Citando indiretamente colocações do secretário de Segurança Pública, César Grubba, do coronel da Polícia Militar, Nazareno Marcineiro, e do diretor do Departamento de Administração Prisional (Deap), Leandro Lima.

**Imagem 1** – Visão geral da matéria veiculada na página 08 do dia 2/2/2013.



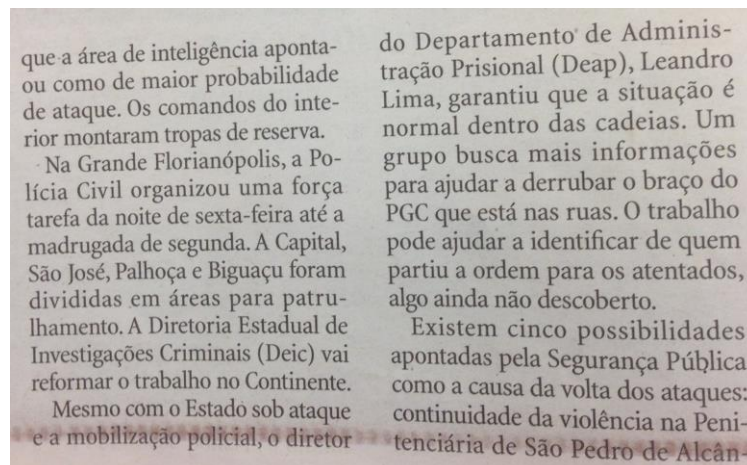
**Fonte:** Jornal Diário Catarinense

**Imagem 2** – Visão aproximada da matéria analisada



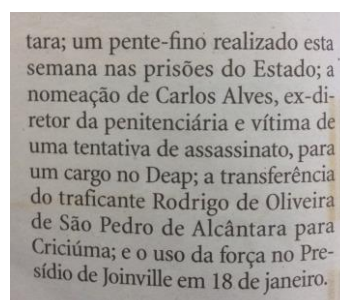
**Fonte:** Jornal Diário Catarinense

**Imagem 3** – Visão aproximada da matéria analisada



**Fonte:** Jornal Diário Catarinense

**Imagem 4** – Visão aproximada da matéria analisada



**Fonte:** Jornal Diário Catarinense



Conforme podemos observar nas imagens acima, em destaque, o jornal já aponta o despreparo do governo para lidar com a situação. “Surpresa com os ataques, a cúpula da segurança catarinense disse que sabia das possibilidades de novas ações do grupo criminoso, mas que não tinha como prever o dia” (p. 8, 2/2/2013).

O fato de o governo saber que poderia haver a qualquer momento novos ataques já é motivo para uma preparação mais completa. Forni (Palestra 2014, no dia 07 de fevereiro) destaca que este é o “momento zero da crise”, quando você sabe que irá passar por ela e tem a oportunidade de começar a resolver. O que é possível vislumbrar: que o governo não tomou as medidas antecipando o gerenciamento, esperou o início dos atentados para desenvolver as tarefas, usando a mesma técnica dos ataques de 2012. O noticiário destaca que a Polícia Militar montou uma Sala de Situação para coordenar as operações no estado e que houve aumento das horas de trabalho do efetivo.

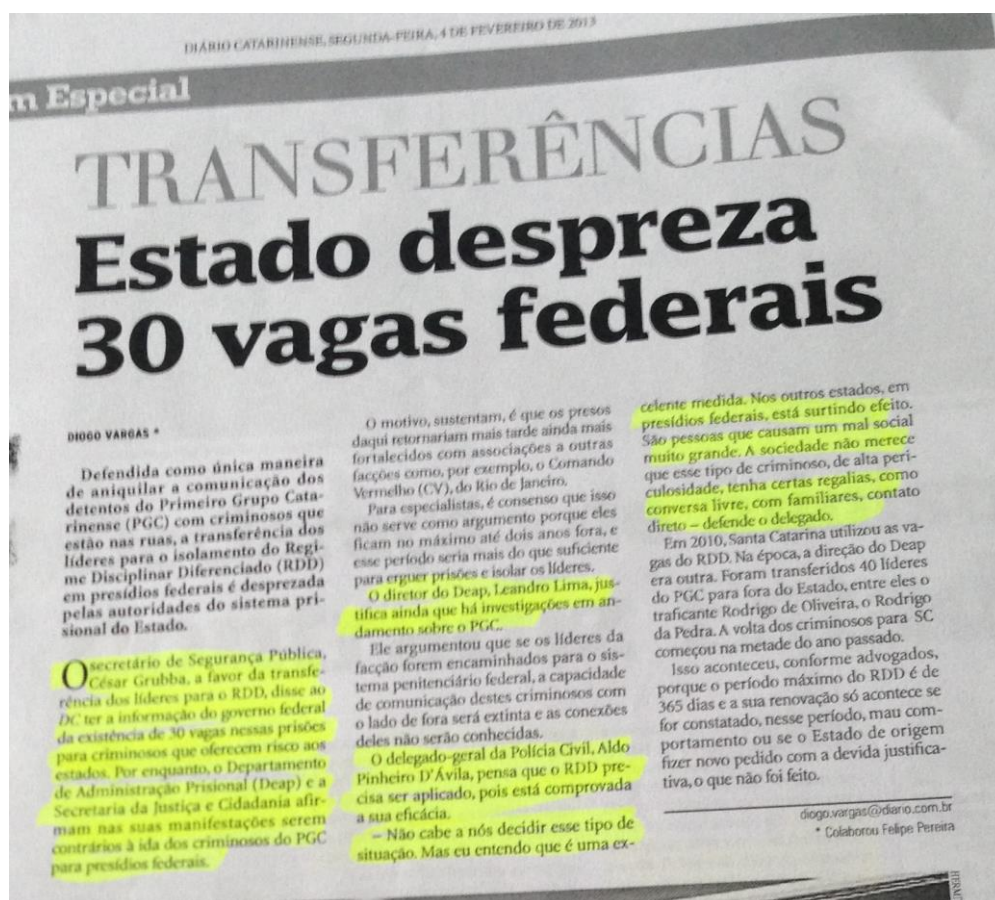
No quinto parágrafo, indiretamente, o diretor do Deap informou que, apesar de o estado estar sob ataques e mobilização policial, a situação dentro das cadeias era normal. Ocorre que no parágrafo seguinte o jornal elenca cinco possibilidades apontadas pela Segurança Pública como causa da volta dos ataques, entre elas: a “continuidade da violência na Penitenciária de São Pedro de Alcântara” e o “uso da força no Presídio de Joinville em 18 de janeiro”.

Observando os dois pontos, é possível deduzir que, com tal afirmação, o diretor quis maquiagem a ação de alguns agentes penitenciários que, conforme vimos anteriormente, desencadearam a nova onda de atentados. Outra hipótese é o possível controle da situação estar nas mãos dos presos que, após os ataques, têm a satisfação de dever cumprido e de domínio, refletindo na tranquilidade dos presídios.

A apuração do periódico permite avaliação negativa sobre a condução do caso. Nota-se que mesmo com informações privilegiadas do serviço de inteligência o governo não conseguiu identificar as reais causas do retorno dos ataques, erro considerado grave do ponto de vista do gerenciamento de crise.

No dia 4 de fevereiro a matéria intitulada **“Estado despreza 30 vagas federais”** (ver imagem 5) utiliza três fontes diferentes do governo, o secretário de Segurança Pública, César Grubba, o diretor do Deap, Leandro Lima e o delegado-geral da Polícia Civil, Aldo Pinheiro D’Ávila.

**Imagem 5** – Segunda matéria analisada, publicada em 4/2/2013. Página 06.



**Fonte:** Jornal Diário Catarinense

Como é possível observar na imagem 5, o *lead* da matéria deixou clara a divergência das opiniões dentro do governo referente ao assunto.

O secretário de Segurança Pública, César Grubba, a favor da transferência dos líderes para o RDD, disse ao DC ter a informação do governo federal da existência de 30 vagas nessas prisões para criminosos que oferecem risco aos estados. Por enquanto, o Departamento de Administração Prisional (Deap) e a Secretaria de Justiça e Cidadania afirmam nas suas manifestações serem contrários à ida dos criminosos do PGC para presídios federais. (DIÁRIO CATARINENSE, 4/2/2013, p. 6).

Parte das explicações da resistência está no segundo parágrafo e contestada por especialistas no parágrafo seguinte. Na sequência, Leandro Lima, justifica que investigações em andamento não permitem a transferência. “Ele argumentou que se os líderes da facção forem encaminhados para o sistema penitenciário federal, a capacidade de comunicação destes criminosos com o lado de fora será extinta e as conexões deles não serão conhecidas” (p.6).

D'Ávila, apesar de admitir que não é a Polícia Civil a responsável por decidir o assunto, expõe sua opinião em citação direta no penúltimo parágrafo.

- Não cabe a nós decidir esse tipo de situação. Mas eu entendo que é uma excelente medida. Nos outros estados, em presídios federais, está surtindo efeito. São pessoas que causam um mal social muito grande. A sociedade não merece que esse tipo de criminoso, de alta periculosidade, tenha certas regalias, cio conversa livre, com familiares, contato direto - defende o delegado (DIÁRIO CATARINENSE, 4/2/2013, p. 6).

Nos trechos acima foi possível observar a falta de alinhamento do discurso. Três fontes oficiais com versões diferenciadas sobre o tema. Conforme Forni (2013, p. 220) “para o público, a desarticulação no discurso demonstra também uma gestão da crise desarticulada”. Assim, é ideal que a organização atingida padronize o discurso o que não foi constatado na matéria publicada.

Na mesma página, o jornal publica de forma crítica complemento da matéria citada.

**Imagem 6** – Terceira matéria analisada, publicada em 4/2/2013. Página 06.



**Fonte:** Jornal Diário Catarinense

Na retranscrição “**SC descarta ajuda da União**” nenhuma fonte é mencionada diretamente, mas a publicação sugere que alguém do governo foi ouvido. O texto expõe que não é a primeira vez que o apoio federal é recusado. “O governo catarinense descarta o apoio oferecido pelo Ministério da Justiça desde novembro de 2012, durante a primeira onda de atentados. Mesma situação de agora” (p.6). Em outro trecho a crítica é referente à recusa pelo estado da Força Nacional de Segurança, tropa de elite de policiais especializados em atuar em situações de crise. “Isso poderia amenizar o crônico déficit de efetivo nas polícias de Santa Catarina. Também reduziria as queixas de falta de equipamentos” (p.6).

Questões políticas igualmente foram apontadas pelo jornal como possíveis causas da resistência a ajuda no setor de inteligência e compartilhamento de dados, oferecida pela ministra de Relações Institucionais, Ideli Salvatti (PT).

O governo catarinense justifica que as forças estaduais poderiam controlar a situação. Nos bastidores, o cenário político seria um dos motivos. O governador Raimundo Colombo é de outro partido, o PSD, e Ideli foi adversária dele na eleição de 2010. Embora não admitam, as decisões podem influenciar na corrida eleitoral de 2014. A vinda de tropas federais também poderia ser caracterizada como uma falta de capacidade do governo em gerenciar crises (DIÁRIO CATARINENSE, 4/2/2013, p. 6).

Como foi possível notar na matéria analisada, a mídia considerou falhas as recusas do governo e, implicitamente, demonstrou que situações de interesse e ego estão acima da segurança da população.

Na matéria **“Socorro a SC – Ajuda da Força Nacional é oferecida por Brasília”** (ver imagem 7), publicada no dia sete de fevereiro, o jornal Diário Catarinense repercutiu a audiência do governador Raimundo Colombo com o ministro da Justiça, José Eduardo Cardozo, e a ministra de Relações Institucionais, Ideli Salvatti, em Brasília.

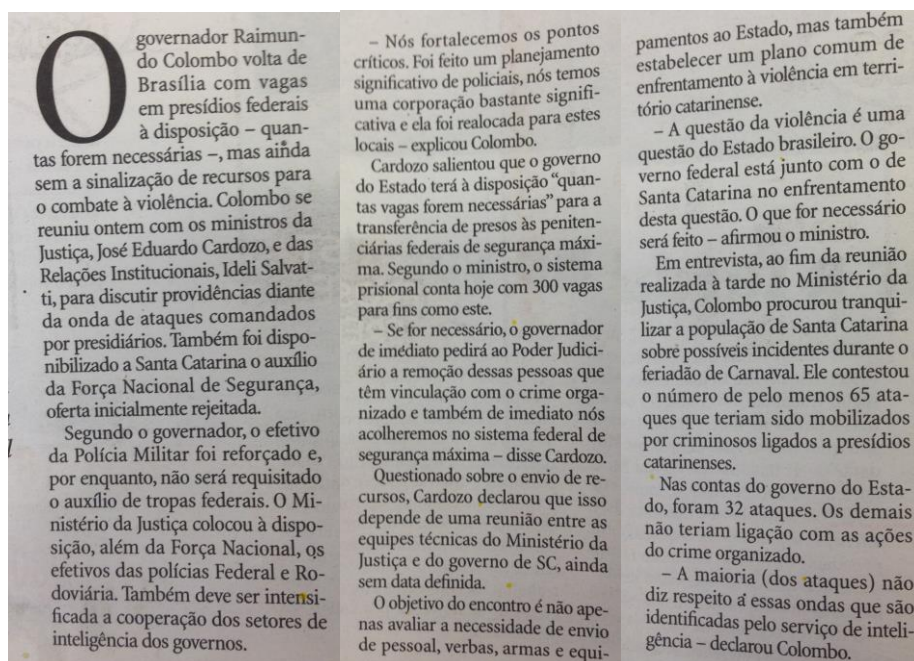
**Imagem 7** - Visão geral da quarta matéria analisada, veiculada na página 06, em 7/2/2013.



**Fonte:** Jornal Diário Catarinense



**Imagem 8** – Visão aproximada da matéria analisada



**Fonte:** Jornal Diário Catarinense

O texto, que traz Colombo como principal fonte, confirma o oferecimento de vagas em presídios federais ao governo catarinense e o auxílio da Força Nacional de Segurança. Como já exposto em outras notícias, o jornal volta a relatar que a oferta da Força Nacional foi inicialmente negada.

Segundo o governador, o efetivo da Polícia Militar foi reforçado e, por enquanto, não será requisitado o auxílio de tropas federais. O Ministério da Justiça colocou à disposição, além da Força Nacional, os efetivos das polícias Federal e Rodoviária. Também deve ser intensificada a cooperação dos setores de inteligência do governo (DIÁRIO CATARINENSE, p.6, 7/02/2013).

Em outro trecho da reportagem o ministro da Justiça destacou que no momento em que o governo de Santa Catarina quisesse as vagas, elas seriam prontamente destinadas, uma vez que o sistema prisional federal contava com 300 vagas de segurança máxima. Finalizando a matéria, o governador contesta informações divulgadas sobre o número dos ataques.

[...] Colombo procurou tranquilizar a população de Santa Catarina sobre possíveis incidentes durante o feriadão de Carnaval. Ele contestou o número de pelo menos 65 ataques que teriam sido mobilizados por criminosos ligados a presídios catarinenses. Nas contas do governo do Estado, foram 32 ataques. Os demais não teriam ligação com as ações do crime organizado (DIÁRIO CATARINENSE, 7/02/13, p. 6).

Considera-se que, com os atos de vandalismo crescendo diariamente, era pouco provável que a população, usuária do transporte público, acreditaria que os atentados cessassem durante o feriadão de carnaval, como deixou subentendido o governador na matéria.

Nota-se ainda que, somente depois de oito dias do início dos ataques, o governador viajou a Brasília para discutir providências diante dos atentados ocorridos. Segundo Forni (2013) “o governo demorou para tomar atitude” e considerou que “essa crise teve sérios problemas de gestão”.

Seguindo um dos ensinamentos no gerenciamento de crise, para justificar a recusa da Força Nacional de Segurança, o governo nomeou dois porta-vozes, o responsável pela Diretoria Estadual de Investigação Criminal (Deic), delegado Akira Sato, e o comandante da PM, coronel Nazareno Marcineiro. Ambos, que já prestaram serviços à Força Nacional, são personagens principais da matéria **“Reforço Polêmico: Efeito ruim nas polícias de SC”**.

**Imagem 9** - Quinta matéria analisada, veiculada no dia 8/2/2013, página 5.



**Fonte:** Jornal Diário Catarinense

O *lead* da notícia foca nos papéis dos porta-vozes dentro da FNS. No terceiro parágrafo o comandante da PM começa a justificativa e no quarto parágrafo, em citação direta, declara um possível “abalo moral” com a vinda da Força Nacional. A afirmação ganhou espaço de destaque, com olho, na matéria: “Transmitiria aos policiais uma mensagem de descrédito no trabalho deles, que enfrentam jornadas extenuantes há mais de uma semana” (p.5, 8/02/13). Nesta passagem é possível interpretar falha na comunicação interna das polícias. Explicar o acontecimento e aliar as forças poderia ocasionar a valorização dos profissionais e não o contrário.

Prosseguindo as explicações, nos parágrafos seguintes o coronel da PM “argumentou que o contingente disponível seria pequeno e não causaria impacto no patrulhamento”. Além disso, a FNS só “é eficaz quando empregada em um ponto específico, e não em ações espalhadas por várias cidades”.

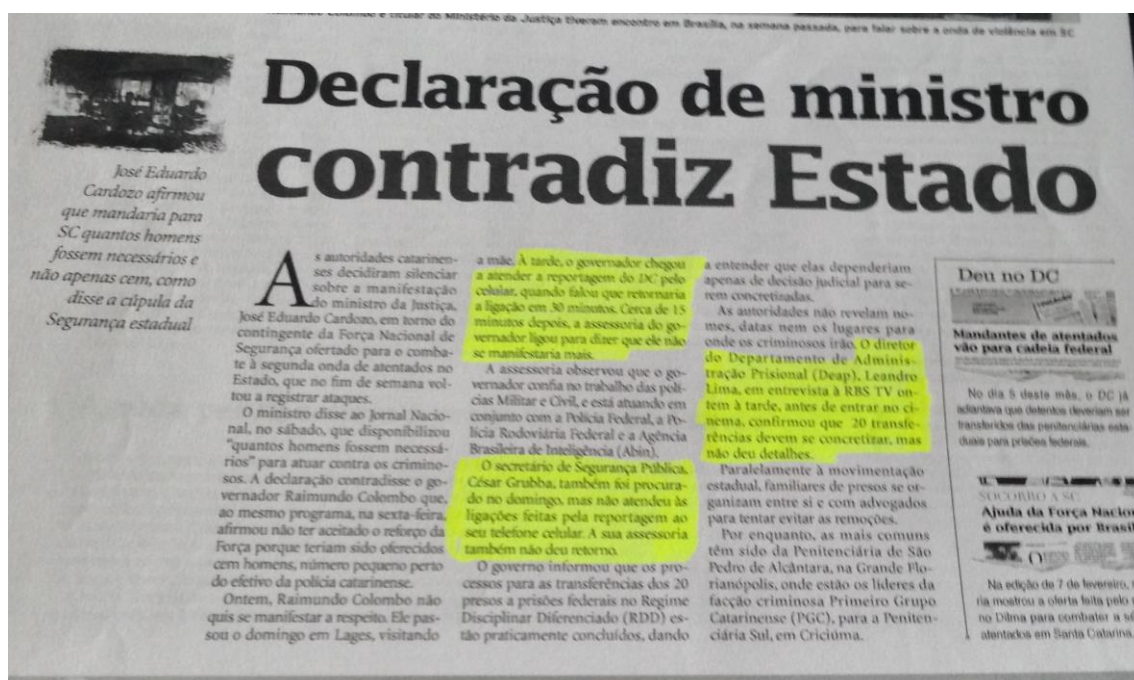
Sato em suas colocações também criticou a ajuda. Explicou que a FNS não teria como auxiliar na apuração uma vez que o processo deveria ser rápido e baseado no “contexto dos atentados e na geografia das ações”. Por isso, o chefe da Deic considerou o auxílio nas investigações como “não produtivo”.

O noticiário foi baseado integralmente nas afirmações dos porta-vozes do governo. Ao analisá-lo é possível considerar que as declarações foram ofensivas e desvalorizaram o poder da Força Nacional. O tom do discurso poderia ser mais ameno e de cooperação entre os entes, não ridicularizando um serviço.

A matéria é encerrada com a informação de que durante coletiva à imprensa no dia anterior o delegado-geral da Polícia Civil, Aldo D’Ávila, informou que as investigações estavam avançando e em 10 dias os resultados seriam divulgados.

Na matéria **“Declaração de ministro contradiz Estado”** o governo pode ter cometido, de acordo com o que foi estudado, um dos mais graves erros de gestão, silenciou, como mostra o *lead* do noticiário na imagem 10.

**Imagem 10-** Sexta matéria analisada, veiculada no dia 11/2<sup>o</sup>2013, página 18.



**Fonte:** Jornal Diário Catarinense

Segundo o noticiário, enquanto visitava a mãe em Lages<sup>4</sup> o governador chegou a atender as ligações do jornal para repercutir o assunto, mas falou que retornaria a ligação em 30 minutos. Conforme o jornal, cerca de 15 minutos depois, a assessoria do governador ligou para dizer que ele não se manifestaria mais, mas que ele “confia no trabalho das polícias Militar e Civil, e está atuando em conjunto com a Polícia Federal, a Polícia Rodoviária Federal e a Agência Brasileira de Inteligência (Abin)”.

Outro porta-voz que deixou a imprensa sem resposta foi o secretário de Segurança Pública, César Grubba. Ao contrário do que aconteceu com o governador, o secretário não atendeu às ligações e nem sua assessoria deu retorno. Para Forni, ao não falar durante a crise, a organização deixa de assumir o controle das informações, o que pode gerar sérios transtornos no decorrer do processo. Ainda conforme o especialista, o despreparo ocorre pela falta de um plano de comunicação.

Crises que envolvem governos ou empresas públicas têm sempre esse componente de segurança. As pessoas esperam dos governos segurança, principalmente nos momentos mais difíceis, como guerras, catástrofes naturais, elevação dos índices de criminalidade, acidentes com grande número de vítimas, epidemias ou ameaças de qualquer tipo. Quando uma organização, numa crise, abdica de conversar com os *stakeholders*, pela falta de um bem elaborado sistema de comunicação, além de deixar as pessoas inseguras, desiste também de assumir o controle da história (FORNI, 2013, p. 127).

<sup>4</sup> Lages fica cerca de 225 km da capital Florianópolis.



Depois de não conseguir as respostas para o questionamento, a reportagem cita que os processos para transferência de 20 presos a prisões federais no Regime Disciplinar Diferenciado (RDD), estão quase concluídos. A informação é colocada como sendo do governo, mas não aponta quem foi a fonte. Em outro trecho, é repercutida fala indireta do diretor do Deap, Leandro Lima, em entrevista à RBSTV (emissora do mesmo grupo do jornal) “antes de entrar no cinema”, em que confirma que “20 transferências devem se concretizar, mas não deu detalhes”.

Conforme o jornal, “paralelamente à movimentação estadual, familiares de presos se organizam entre si e com advogados para tentar evitar as remoções”, o que significa mais um alerta de reforço na segurança para o governo.

O jornal não teceu críticas à falta de respostas, mas fez questão de divulgar o local em que cada porta-voz estava, como no caso do governador, ao dizer que estava na casa da mãe, e do diretor do Deap, Leandro Lima que atendeu a reportagem antes de “entrar no cinema”.

Nota-se que a citação do local abre brecha para interpretações negativas. Pode-se observar que enquanto o estado passa por graves problemas na segurança, o chefe do Executivo fazia visita a família e seu subordinado decidiu ir ao cinema. A impressão implícita é de que nenhum deles estava preocupado com a população.

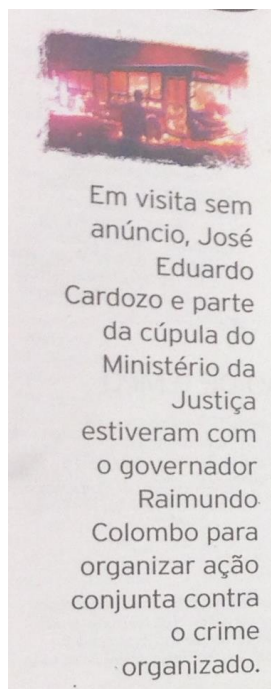
A edição do dia 14 de fevereiro apresenta em duas páginas a reportagem especial **“Sigilo marca o contra-ataque”**, citando o encontro do ministro da Justiça, José Eduardo Cardozo, com a cúpula do governo estadual em Florianópolis.

**Imagem 11** – Imagem geral da sétima matéria analisada, veiculada no dia 14/2/2014, páginas 4 e 5.



**Fonte:** Jornal Diário Catarinense

**Imagem 12** – Visão aproximada da matéria analisada



**Fonte:** Jornal Diário Catarinense

**Imagem 13** - Visão aproximada da matéria analisada

**N**o dia em que o número de atentados em Santa Catarina chegou a 97, com mais um incêndio de ônibus em Florianópolis, o ministro da Justiça, José Eduardo Cardozo, desembarcou discretamente na Ilha, no final da tarde.

Trouxe com ele a cúpula do ministério para discutir os dois principais e mais polêmicos temas desde que o crime organizado começou a incendiar SC, há 15 dias: a transferência de presos perigosos para presídios federais de segurança máxima e o desembarque da Força Nacional de Segurança, cuja oferta já tinha sido feita ao Estado há uma semana, em Brasília.

O encontro na Casa d'Agronômica se iniciou reservado, por volta das 18h45min, e só foi tornado público quando se encaminhava para o final, próximo das 20h.

Na conversa inicial, o ministro, a secretária nacional de Segurança, Regina Mick, e o diretor do Departamento Nacional de Penitenciárias, Augusto Rossini, ouviram do governador, Raimundo Colombo, do vice Eduardo Pinho Moreira e dos líderes da Segurança catarinense as providências que estão sendo tomadas desde a noite de 30 de janeiro, quando o primeiro ônibus foi atacado, em Balneário Camboriú.

Quando as portas se abriram, a assessoria de Comunicação informou que foi discutida a transferência de presos. E a possibilidade de auxílio da Força Nacional não foi descartada.

**Fonte:** Jornal Diário Catarinense

**Imagem 14** – Visão aproximada da matéria analisada

**Cardozo recebeu relato da situação**

Todos tiveram oportunidade de falar ao ministro, mas o primeiro foi o delegado Akira Sato, chefe da Diretoria Estadual de Investigações Criminais (Deic), a quem cabe a missão de coordenar as investigações sobre os líderes da facção Primeiro Grupo Catarinense (PGC), que está por trás das duas ondas de violência que já preocupa o país.

Sato contou qual o estágio do trabalho, revelou ao ministro como as equipes têm conduzido as apurações e deu detalhes da força-tarefa montada para monitorar a facção.

Depois de ouvir a todos, o ministro fez questão de se reunir em separado com o governador e o vice. A transferência dos líderes da facção está sendo tratada desde quinta passada sob extremo sigilo – até para evitar manobras jurídicas de seus advogados – e deve ocorrer nas próximas 24 ou no máximo 48 horas. Os detentos deverão ser levados para cadeias federais no Rio Grande do Norte, Mato Grosso do Sul, Paraná, Brasília e Rondônia.

**Fonte:** Jornal Diário Catarinense

O *lead* apontava que 15 dias após o início dos ataques, Cardozo desembarcou “discretamente na Ilha”, para discutir a transferência de presos perigosos para presídios federais de segurança máxima e o desembarque da Força Nacional de Segurança. Os assuntos foram os mais polêmicos apresentados na imprensa desde o início dos ataques.

O noticiário não possui citações diretas de fontes, apenas relato do que aconteceu durante o encontro, que inicialmente foi reservado e só tornado público quando se encaminhava para o final. O quarto parágrafo informa que Cardozo juntamente com a secretária nacional de Segurança e o diretor do Departamento Nacional de Penitenciárias ouviram do governador, do vice e dos líderes da Segurança catarinense as providências que estavam sendo tomadas desde o início dos ataques no final de janeiro. “Quando as portas se abriram, a assessoria de Comunicação informou que foi discutida a transferência de presos. E a possibilidade de auxílio da Força Nacional não foi descartada”.

Outra parte do texto aponta que o primeiro a falar durante a reunião foi o delegado Akira Sato, chefe da Diretoria Estadual de Investigações Criminais (Deic), responsável pela coordenação das investigações, relatando “qual o estágio do trabalho, como as equipes têm conduzido as apurações e detalhando a força-tarefa montada para monitorar a facção”.

O trecho acima conduz o leitor a imaginar que algo está sendo feito pelo governo para minimizar os efeitos da crise, segundo a apuração feita pelo jornalista, mas não existe citação direta por parte do governo que confirme a informação.

No fechamento, a matéria indica que a transferência dos líderes da facção estava sendo tratada há uma semana sob sigilo para evitar manobras jurídicas por parte dos advogados, mas deveria ocorrer em no máximo 48 horas. Essa informação também foi apurada pelo jornal e apontava quais medidas estavam sendo tomadas, apesar de mais uma vez não ter citação de fonte oficial confirmando. É possível vislumbrar que as medidas preventivas não devem ter sido tomadas, uma vez que o estado já havia passado por situação semelhante em 2012 e tinha informações do serviço de inteligência que os atentados poderiam voltar a acontecer.

A matéria **“Terra, Mar e Ar – Divisas serão fiscalizadas”**, divulgada na edição do dia 17 de fevereiro, relata a entrevista coletiva com o governador Raimundo Colombo e com o ministro da Justiça José Eduardo Cardozo. Os dois reuniram a imprensa para divulgar números preliminares, segundo o noticiário, da operação envolvendo a Força Nacional e ações que deveriam ser feitas.

**Imagem 15** – Oitava matéria analisada, veiculada no dia 17/2/2013, página 6.



**Fonte:** Jornal Diário Catarinense

Segundo o jornal, o monitoramento das divisas no estado na tentativa de “asfixiar” financeiramente as organizações criminosas e o uso de equipamentos como o scanner veicular que detecta armas e drogas em carros em movimento, foram medidas anunciadas por Colombo e Cardozo. Já as ações realizadas envolviam a transferência de 40 presos integrantes do PGC para penitenciárias de outros estados e mais de 70 mandados de prisão expedidos, sendo que 45 deles eram para os mandantes dos ataques.

O noticiário aponta também a justificativa do sigilo nas informações destacando que “ministro e governador se desculparam” afirmando que “nenhum dos envolvidos na operação poderia confirmar a vinda de soldados das Forças Armadas para Santa Catarina”.

Segundo o governador, o trabalho conjunto entre governo federal e estadual já vem sendo articulado desde o início dos ataques e que as tropas estavam prontas para chegar ao Estado. O governador disse ainda que, com esta operação o Estado rompeu “o cordão umbilical” do crime organizado em Santa Catarina e que as ações em conjunto com as Forças Armadas continuam por tempo indeterminado. O ministro da Justiça não disse por quanto tempo os agentes da Força Nacional permanecerão por aqui nem qual serão as ações realizadas. (DIÁRIO CATARINENSE, 17/02/13, p. 6).



Segundo estudado, é normal existir o sigilo de informações em casos de investigações, porém ao relembra matérias analisadas anteriormente   possível observar que não houve apenas sigilo e sim contradições. Inicialmente o governo negava o apoio, depois disse que o efetivo era pouco e, por fim, assumiu que aceitou a ajuda da Força Nacional. Com informações desencontradas o leitor passa a duvidar da integridade da corporação agravando ainda mais a imagem já desgastada.

O primeiro “Painel RBS” (programa que debate assuntos de relevância social) de 2013 tratou do assunto segurança pública e contou com a presença do governador, Raimundo Colombo, do ministro da Justiça, José Eduardo Cardozo, do especialista em segurança, Rodrigo Pimentel, e do presidente da OAB/SC, Tullo Cavallazzi Filho. A edição do dia 27 de fevereiro do jornal Diário Catarinense apresenta matéria intitulada “**Segurança Pública – Propostas para Santa Catarina**”, que mostra as dez principais prioridades para a segurança pública catarinense elencadas pelos participantes do painel.

**Imagem 16** – Nona matéria analisada, veiculada no dia 27/2/2013, páginas 4 e 5.



Fonte: Jornal Diário Catarinense

Imagem 17 – Continuação da nona matéria analisada.



Fonte: Jornal Diário Catarinense

O noticiário permite entender que algumas questões estavam pendentes e podem ter agravado a maneira de conduzir a crise. A falta de locais para abrigar presos é sinônimo de crise contínua, revolta e, conseqüentemente, motins e ataques nas ruas. A precariedade dos presídios brasileiros foi reconhecida pelo próprio ministro da Justiça, em citação direta ao jornal.

- As condições são péssimas. Não podemos esconder essa realidade do país. A sociedade não gosta muito de prisões nas cidades. Eu preferiria construir escolas, mas temos de nos conscientizar que nossos presídios não podem continuar como estão – declarou (DIÁRIO CATARINENSE, 27/02/2013, p. 4).

Ainda que a ausência de uma gestão permanente e de um controle para os ataques de 2013 tenham sido notados, o texto do jornal demonstra que havia uma preocupação do governo estadual em buscar ações positivas para prevenir eventos semelhantes futuros.

O governador Colombo disse que será mantido o gabinete de crise para monitorar os atentados e listou ações que estão sendo tomadas. Ele se mostrou preocupado com a atuação de adolescentes servindo de massa de manobra para organizações criminosas e anunciou o começo de obra do novo centro de atendimento socioeducativo da Grande Florianópolis (antigo São Lucas), em São José. Colombo prometeu ainda a abertura de 6.436 vagas no sistema prisional, instalação de 3 mil câmeras de vídeomonitoramento e a contratação de 1,5 mil policiais e 300 agentes penitenciários nos dois próximos anos (DIÁRIO CATARINENSE, 27/02/2013, p.4).

Segundo o noticiário, a melhoria no sistema prisional com maior oferta de vagas foi elencada como a prioridade número um do governo. Na sequência foram indicadas a fiscalização e punição dos casos de tortura no sistema prisional; a capacitação dos agentes penitenciários; o incentivo ao uso do disque-denúncia; o envolvimento da sociedade na construção de soluções; a construção de novo presídio no Médio Vale do Itajaí; a construção de centro socioeducativo na Grande Florianópolis; a ampliação do sistema de câmeras de vídeomonitoramento; e instalação da Defensoria Pública no estado. As medidas foram elencadas pelos participantes do painel e consideradas pelo governo como necessárias para evitar novas ondas de violência em Santa Catarina.

O trabalho do Grupo Permanente de Análise e Monitoramento das Ações de Facções Criminosas ganha destaque na última matéria analisada pela pesquisadora intitulada **“Contra-Ataque – Força Tarefa de inteligência combate ações criminosas”**, e veiculada no dia 3 de março de 2013.



**Imagem 18** – Décima matéria analisada, veiculada no dia 3/3/2013, página 36



**Fonte:** Jornal Diário Catarinense

O Grupo, segundo o jornal, é composto por 11 instituições estaduais e federais especializadas em inteligência, que realizam diariamente reuniões para compartilhar dados coletados, que vêm da rua e do sistema prisional. “As informações são filtradas, cruzadas e, as consideradas relevantes, incluídas em notas operacionais, difundidas entre os agentes e policiais” (p. 36).

Em citação indireta o secretário de Segurança, César Grubba, destaca que o grupo funciona desde novembro de 2012, quando houve a primeira onda de atentados, mas ficou “mais encorpado” em 2013 com a entrada do Poder Judiciário, Ministério da Justiça, Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp) e Departamento Penitenciário Nacional. Conforme a matéria, também houve a aproximação com a Justiça e o Exército.

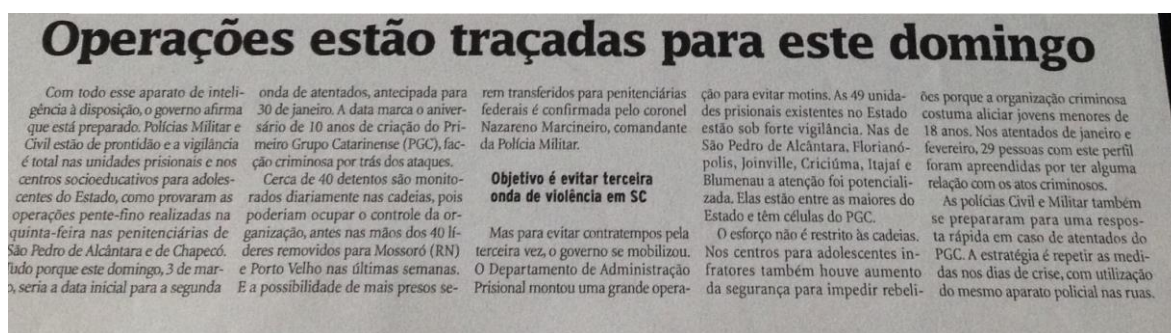
As instituições de inteligência fizeram palestra para desembargadores e à Presidência do Tribunal de Justiça. Em seguida, o evento se repetiu para juízes. Ainda chama a atenção na força-tarefa da inteligência a presença do Exército. A instituição é reconhecida na área pela metodologia de trabalho que executa. Os equipamentos que dispõe também são diferenciados. Embora não detalhados por

questões de segurança, afirma-se que são mais precisos e potentes (DIÁRIO CATARINENSE, 03/03/2013, p. 36).

O Exército atuava no Grupo com 15 homens. Eugênio Moretzsohn, ex-coronel do Exército e especialista em segurança pública, disse ao jornal, em citação indireta, que na instituição há bastante investimento no aprimoramento em inteligência e no treinamento militar para atuação em condições desfavoráveis. “Ainda assim, para ele, não há necessidade de empregar militares nas ruas catarinenses, pois a situação não é tão preocupante e considera a linha de atuação do governo estadual como correta” (p.36, 03/03/2013).

A retranca da matéria aponta que ações foram reforçadas para a data em que o PGC completaria 10 anos.

**Imagem 19** – Continuação da décima matéria analisada.



**Fonte:** Jornal Diário Catarinense

O governo é o protagonista da reportagem, mas sem citações diretas. As ações desenvolvidas pelo Grupo são consideradas, do ponto de vista do gerenciamento de crise, como positivas. Porém, é nítido que a estratégia foi usada baseando-se que os atentados fossem acontecer em março, e não em janeiro. O governo admitiu estar preparado para a terceira onda de ataques, mas não observou-se o mesmo preparo para enfrentamento da segunda onda de violência. A falta de um planejamento de crise, mesmo com informações valiosas em mãos, foi determinante para o prolongamento do problema.

Ao analisar as dez matérias selecionadas pelo método foi possível observar (Quadro 2) que em nove o governo estadual aparece como fonte de informação. Suas colocações e/ou citações aparecem no olho (5 vezes), no *lead* (4 vezes), no *sblead* (4 vezes) e demais parágrafos (9 vezes). Os questionamentos trazidos pela reportagem são respondidos em sete, em uma parcialmente e em outra não se aplica. O governo é protagonista em nove das dez matérias e explica todas as situações pessoalmente. Em apenas três reportagens o

governo recebe outros elementos positivos para suas ações. Em apenas uma matéria o governo não tem nenhuma participação.

O quadro 2 (ver abaixo) representa os questionamentos propostos na metodologia deste trabalho. A análise das matérias pretendeu verificar as seguintes questões:

- a) As fontes de informação no texto;
- b) Onde se encontram no texto as colocações e citações das fontes oficiais;
- c) As fontes respondem os questionamentos trazidos pela reportagem?
- d) As fontes ocupam papel de protagonista nas reportagens?
- e) De que forma, o governo explica a situação (pessoalmente ou por nota)?
- f) Além das fontes oficiais, existem outros elementos no texto sendo positivos para o papel do estado?

**Quadro 2** – Participação do governo estadual nas matérias analisadas

	As fontes de informação no texto;	Onde se encontram no texto as colocações e citações das fontes oficiais;	As fontes respondem os questionamentos trazidos pela reportagem?	As fontes ocupam papel de protagonista nas reportagens?	De que forma, o governo explica a situação (pessoalmente ou por nota)?	Além das fontes oficiais, há outros elementos no texto sendo positivos para o papel do estado?
Governo admite que ordem parte do PGC;	Governo	Olho, <i>lead</i> , <i>sublead</i> , e mais 3 de 6 parágrafos.	Sim	Sim	Pessoalmente	Não
Estado despreza 30 vagas federais;	Governo	Olho, <i>lead</i> , <i>sublead</i> , e mais seis de 10 parágrafos.	Sim	Sim	Pessoalmente	Não
Santa Catarina descarta ajuda da União;	-	Não há	Não se aplica	Não	-	Não
Socorro a SC: Ajuda da Força Nacional é oferecida por Brasília;	Governos estadual e federal	Sublead e sete de onze parágrafos	Sim	Sim	Pessoalmente	Sim
Reforço Polêmico: Efeito ruim nas polícias de SC;	Governo	Olho e sete de oito parágrafos	Sim	Sim	Pessoalmente	Não
Declaração de ministro contradiz Estado;	Governos estadual e federal	Olho, <i>sublead</i> , e mais quatro de nove parágrafos	Sim e Não	Sim	Pessoalmente	Não
Sigilo marca o contra-ataque;	Governo Estadual	Dois de oito parágrafos	Não se aplica	Sim	Pessoalmente	Não
Terra, mar e ar: Divisas serão fiscalizadas;	Governos Estadual e Federal	Olho, <i>lead</i> , quatro de sete parágrafos	Sim	Sim	Pessoalmente	Sim
Segurança pública: Propostas para SC ;	Governos estadual e federal, OAB e especialista em segurança pública.	Seis de sete parágrafos e em 10 tópicos.	Sim	Sim	Pessoalmente	Não
Contra-ataque: Força-tarefa da inteligência combate ações criminosas;	Governos Estadual e Federal, e especialista em segurança	<i>Lead</i> , seis de 13 parágrafos	Sim	Sim	Pessoalmente	Sim

**Fonte:** BASSETTO. Jaqueline. 2014.

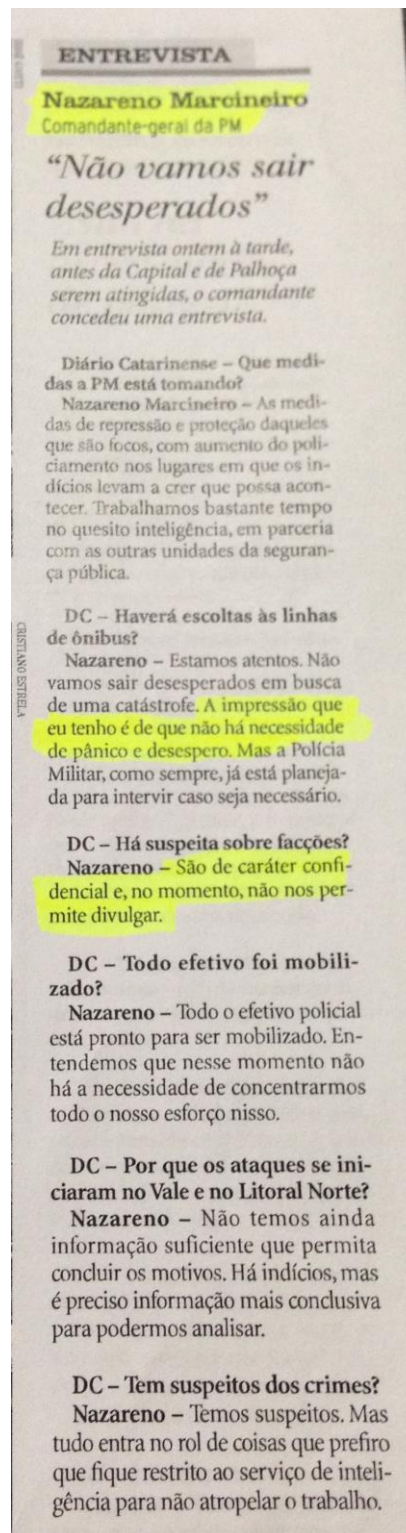
## 3.2 Entrevista a entrevista

### 3.2.1 “*Não vamos sair desesperados*”

No dia 1º de fevereiro de 2013 o porta-voz da polícia militar, comandante-geral Nazareno Marcineiro, respondeu as seis perguntas feitas pelo jornal sobre as ações policiais para prevenir os ataques iniciados na noite do dia 30 de janeiro. Ele afirmou que muitas questões eram de caráter sigiloso e por isso preferia não revelar alguns dados.

Um dos pontos considerados positivos é a aparente preparação de Marcineiro nas respostas. Em pelo menos duas, ele tenta demonstrar segurança e tranquilidade, o que vai ao encontro dos ensinamentos de Forni (2013), que afirma que o porta-voz deve ter “habilidade de inspirar calma e confiança” (p. 221). Ao ser questionado se haveria escoltas policiais nas linhas de ônibus Marcineiro respondeu que a polícia estava preparada para intervir se fosse necessário, porém julgava que não havia necessidade para “pânico e desespero”. Quando perguntado sobre a mobilização do efetivo total da polícia, respondeu que a mesma poderia ser feita a qualquer instante, entretanto, entendia que naquele momento não havia necessidade de concentrar todo o esforço policial nisso.

**Imagem 20** – Primeira entrevista analisada, veiculada no dia 1/2/2013.



**Fonte:** Jornal Diário Catarinense



### 3.2.2 “As inteligências se conversam”

Ao contrário de Marcineiro, outro porta-voz do governo não cumpre, ao menos, um dos requisitos sugeridos pela gestão de crise, ou seja, não se mostra à vontade ao atender a imprensa. Classificado pelo jornal como “avesso a dar entrevistas”, o diretor de Inteligência da Secretaria de Segurança Pública, Mauro Cândido Rodrigues, adotou a política de frases curtas e bruscas, como exemplo, ao responder sobre a integração das polícias e o Deap, limitou-se a dizer: “as inteligências conversam muito bem”. As respostas dos oito questionamentos passam arrogância e desconforto, como se o entrevistado estivesse forçado a responder o que lhe era questionado.

Apesar de Rodrigues não ser considerado porta-voz oficial do governo, ao falar assumiu tal condição. Nota-se uma falha de planejamento na comunicação do governo que aparentemente não tem elencado quem estaria apto atender a imprensa em casos graves.

**Imagem 21** – Segunda entrevista analisada, veiculada no dia



**Fonte:** Jornal Diário Catarinense

### 3.2.3 “A gente sabe que precisa melhorar”

Em apenas três perguntas, em entrevista no dia 4 de fevereiro, o diretor do Departamento de Administração Prisional (Deap), Leandro Lima, reconhece as falhas do estado na questão da segurança nos presídios. Afirmar, porém, que o controle não está nas mãos dos presos. Situação considerada questionável por parte da sociedade segundo o primeiro questionamento do jornal que indaga “porque a população tem a impressão que o PGC é quem manda no sistema prisional do estado?” (p. 5).

Mesmo reconhecendo as vulnerabilidades do governo, como superlotação e falta de equipes nos presídios, Lima também transfere parte da culpa para a sociedade ao dizer que o contato é feito porque familiares e advogados se aproveitam das falhas do sistema.

**Imagem 22** – Terceira entrevista analisada, veiculada no dia 4/2/2013.



**Fonte:** Jornal Diário Catarinense



### 3.2.4 “A operação policial está sendo feita todo dia”

Na entrevista analisada, com data de 5 de fevereiro de 2013, o personagem é o governador do estado, Raimundo Colombo. Ele respondeu seis dos oito questionamentos, pois duas perguntas eram de conhecimento técnico e foram respondidas por integrantes do seu *staff*. Para a imprensa, Colombo limitou-se a explicar as ações que o governo tomou sem apresentar novidades. Ao ser questionado sobre a recusa de oferta da Força Nacional, Colombo afirmou que “nós aceitamos, não há nenhum problema. Falei isso ao ministro, temos a melhor convivência e nosso desejo é fazer isso. O momento e a forma é uma questão de inteligência da polícia (p. 5). A afirmação do governador contradiz matérias divulgadas pelo jornal, uma no dia anterior<sup>5</sup> e outra divulgada seis dias depois, que revela a negativa do governo<sup>6</sup>.

Em outro questionamento, o governador respondeu que a operação policial estava sendo realizada diariamente e não somente depois dos ataques. Complementando o raciocínio o secretário de Segurança Pública, César Grubba, garantiu que a inteligência estava acompanhando a possibilidade de novos ataques, e que “muitos deixaram de acontecer em razão da prevenção da polícia civil e militar” (p. 5). Apesar da garantia do secretário em informar que muitos ataques foram evitados, explicitamente, é possível observar, que o governo foi pego de surpresa. “A informação que se tinha era mais para frente, eles se anteciparam”, disse Grubba ao responder a questão (p. 5).

---

<sup>5</sup> Ver página 39.

<sup>6</sup> Ver página 42.

Imagem 23 – Quarta entrevista analisada, veiculada no dia 5/2/2013

**ENTREVISTA**

**Raimundo Colombo** Governador do Estado



*“A operação policial está sendo feita todo dia”*

*Ao lado dos secretários da Segurança Pública e Justiça e Cidadania, do comandante-geral da Polícia Militar e do diretor do Departamento de Administração Prisional (Deap), o governador Raimundo Colombo se manifestou, ontem, sobre a segunda onda de ataques. Algumas perguntas foram respondidas pelo seu staff.*

**Há relação do vídeo divulgado em Joinville (que mostra presos sendo agredidos por agentes)?**

Colombo – O vídeo deixou todos nós muito tristes. Nenhum de nós aceita esse tipo de procedimento. Vamos às últimas consequências para que não se repitam. Agora, as reações não são exclusivamente por essa razão. É pela demanda proativa da polícia em dificultar a vida dos criminosos.

**Por que só em SC estão acontecendo esses ataques?**

Colombo – O que a gente pega no sistema, eles tem influência de São Paulo...

**Por que então não se aceita ajuda federal como foi oferecida em novembro e novamente agora?**

Colombo – Nós aceitamos, não há nenhum problema. Falei isso ao ministro, temos a melhor convivência e nosso desejo é fazer isso. O momento e a forma é uma questão de inteligência da polícia.

**Que tipo de solução o senhor pedirá ao ministro da Justiça?**

Colombo – Vamos levar relatório completo de tudo o que aconteceu aqui, porque aconteceu também em outros estados. Não há, nunca houve e nem haverá qualquer arrogância do Estado de que nós não precisamos. Nós precisamos, sim. O Exército, a Polícia Federal, a Polícia Rodoviária Federal nos ajudaram.

**O que precisa então para transferir esses criminosos para o RDD em presídios federais?**

Colombo – Aí o Leandro (Lima) pode falar. É informação técnica.

**Leandro Lima (diretor do Deap)** – Na verdade nós já temos presos no sistema prisional federal. As vagas estão à disposição e serão acionadas a qualquer momento.

**O senhor acha que os ataques estão relacionados à transferência de um traficante transferidos para o Sul?**

Colombo – Acho que aí o Leandro poderia...

**Lima** – Num primeiro momento, na semana passada, as razões apontavam para o indiciamento de 13 pessoas no caso da Deise. Depois, na prisão da advogada. Depois, por conta da transferência de um preso. Depois, pelo recrudescimento policial. Depois, por conta de Joinville.

**Se as inteligências sabiam de que haveria risco de novos atentados, por que não evitaram?**

Colombo – Olha, nós fizemos e estamos colocando em todas as unidades parlatórios, todos os modelos de prevenção, tudo isso está em curso. Eu visitei várias. Não há mais contato. As medidas foram e estão sendo tomadas.

**Depois que os atentados começaram, houve operação nas ruas. Por que não houve mobilização policial antes?**

Colombo – Mas a operação policial está sendo feita todo o dia.

**César Grubba (secretário de Segurança Pública)** – A inteligência acompanhou. Houve antecipação a partir dos informes. Mas a informação que se tinha era mais para frente, eles se anteciparam. Muitos ataques deixaram de acontecer em razão da prevenção da Polícia Civil e da Polícia Militar. Tanto é verdade que 24 pessoas foram presas antes de praticar o ataque. Agora, prevenir todos é impossível.

Fonte: Jornal Diário Catarinense

### 3.2.5 “*Acionaremos se for necessário*”

Em entrevista no dia 12 de fevereiro o governador Raimundo Colombo admitiu que alguns erros foram cometidos por setores do governo, citando a ação exagerada no presídio de Joinville. Ele informou que investigações estavam sendo feitas para punir os excessos e que 17 funcionários já haviam sido afastados. Admitir a falha não é sinônimo de fraqueza, mas fato considerado positivo na gestão, o que não pode existir são controvérsias como veremos a seguir.

Em outras questões, Colombo não negou que tenha recusado a ajuda da Força Nacional. Ao contrário, ao ser indagado se mudaria de opinião, o chefe do estado, disse “se houver o momento específico sem problema. A Força Nacional será utilizada, se for o caso, em atuações específicas” (p. 24). As contradições sobre a aceitação ou não da Força Nacional foram um dos principais pontos levantados pela imprensa durante os ataques. Isso é visto como negativo, uma vez que o desencontro de informações gera insegurança da população sobre a real situação da segurança no estado.

Apesar de responder a todas as nove perguntas, em suas respostas Colombo cometeu erros. Ao ser cobrado por ter afirmado que apenas 100 homens da FNS seriam enviados para Santa Catarina, quando na verdade o Ministério da Justiça afirmou que seriam enviados quantos fossem necessários, o governador afirmou que “falou um número aleatório”. Na crise não são admitidas suposições. As mensagens devem ser claras e concisas. Segundo Forni (2013, p. 142) “não pode haver qualquer brecha que a imprensa possa desmentir ou desconstruir”, fato ignorado pela comunicação do governador.

Imagem 24 – Quinta entrevista analisada, veiculada no dia 12/2/2013

24 Segurança

DIÁRIO CATARINENSE, TERÇA-FEIRA, 12 DE FEVEREIRO DE 2013

polícia e Defesa Civil

# Colombo admite aceitar a Força Nacional

**FELIPE PEREIRA**

**P**ela primeira vez, o governador Raimundo Colombo (PSD) admitiu que pode mudar de opinião e aceitar a oferta da Força Nacional de Segurança (FNS). Ele justificou que, neste momento, a ajuda não seria eficaz porque o trabalho dos agentes deve ter um objetivo específico. Mas acrescentou que, se no futuro houver alguma tarefa que se enquadre neste perfil, a parceria será firmada.

O anúncio ocorreu no dia em que os criminosos fizeram um ataque contra o Centro Administrativo, prédio que concentra o gabinete do governador, vice-governador e uma série de secretarias de Estado. Um Gal ficou completamente destruído e outro carro parcialmente atingido. Ninguém ficou ferido e as demais foram controladas pelo Corpo de Bombeiros.

Com as ocorrências registradas ontem na Grande Florianópolis, com o incêndio de um ônibus escolar em São Miguel do Oeste, ontem às 3h30min, e o disparo de arma de fogo contra uma viatura da PM no domingo à noite, em Criciúma, já são 91 atentados em 28 cidades catarinenses.

Diante da situação, o governador participou de uma reunião no comando da Polícia Militar (PM) na tarde de ontem. O encontro durou uma hora e contou com a presença do secretário de Segurança Pública, César Grubba, do diretor da Diretoria Estadual de Investigações Criminais (Deic), delegado Alcira Sato, de integrantes do serviço de inteligência e do comandante da PM, coronel Nazareno Marcineiro.

— Estamos dando a resposta e vamos continuar com vigor, independentemente de onde eles estiverem atacando — falou o governador, sobre o simbolismo do ataque ao Centro Administrativo e a onda de ataques no Estado.

Colombo disse ainda que o pior momento da segunda onda de violência passou. afirmou que os últimos episódios foram cometidos por vândalos.

A respeito do enfrentamento aos novos atentados, garantiu que todo o peso do Estado está sendo usado e que existem progressos na investigação. Mas não deu detalhes, explicando que isso poderia atrapalhar o trabalho.

**Em conversa com o DC, após reunião com a cúpula da Segurança Pública estadual, governador afirmou que se houver casos para atuação específica, as tropas federais serão aceitas por SC**



Governador, Nazareno Marcineiro e César Grubba deixam o comando da PM após uma hora de reunião

## ENTREVISTA Raimundo Colombo Governador

### “Acionaremos se for necessário”

No 13º dia de atentados, o governador interrompeu a folga do Carnaval, horas depois do ataque no Centro Administrativo, e participou de reunião no comando da PM.

**Diário Catarinense** – O Centro Administrativo foi alvo de um atentado. Qual sua avaliação?

**Raimundo Colombo** – Situação que a polícia está investigando e vai esclarecer, como todos os outros. A resposta é aumentar ainda mais o combate ao crime.

**DC** – O senhor falou em 100 homens da Força Nacional de Segurança, mas o Ministério da Justiça informou que seriam quantos fossem necessários.

**Colombo** – Falei um número aleatório. Nós temos a melhor relação com o ministro, falamos por telefone todo dia.

**DC** – A razão para não aceitar é que o efetivo seria baixo?

**Colombo** – Tecnicamente, a recomendação que se faz, e isto é de todas as instituições que estão participando e a inteligência, é que a Força Nacional de Segurança deve ser utilizada em objetivos específicos. Quando houver este momento ela será chamada. Se houver este momento.

**DC** – O senhor não descarta mudar de opinião?

**Colombo** – Se houver o momento específico, sem problema. A Força Nacional será utilizada, se for o caso, em atuações específicas.

**DC** – A gestão do sistema prisional também é questionada. Como o senhor avalia o diretor do Deap, que colocou o cargo à disposição no dia 2 de fevereiro?

**Colombo** – Continua com a minha confiança. Nós estamos fazendo um trabalho importante e é o momento de continuar o trabalho e consolidá-lo.

**DC** – O senhor acha que a mudança traria prejuízos?

**Colombo** – Eu acho que ele está fazendo um bom trabalho. Já entregamos o presídio de Criciúma, de Tubarão, o presídio de Chapecó, o presídio e a penitenciária de Itajaí, com mais de 600 vagas. Nós temos mais de 6 mil detentos trabalhando, 2 mil estudando. A equipe fez um grande trabalho. O que não impede de ter acontecido erros. Como, por exemplo, a ação exagerada e inaceitável no caso do vídeo em Joinville, que vamos investigar e punir os excessos. Já foram afastados 17 funcionários.

**DC** – E a secretária de Justiça, Ada de Luca, está prestigiada?

**Colombo** – O momento é de construir um trabalho cada vez mais eficiente. Não é o momento de questionar as pessoas, a não ser que haja falhas.

**DC** – E já se sabe os motivos dos atentados?

**Colombo** – O serviço de inteligência está investigando. Existem muitas informações sendo cheçadas e aprofundadas.

**DC** – O governo diz que controla a situação, mas os ataques continuam. Por quê?

**Colombo** – A grande maioria dos (atentados dos) últimos dias têm sido feitos por vândalos. O pico da crise se deu nos dias 31, 1º e 2. A partir daí, o maior volume de ataques é de vandalismo.

**DEMONSTRE**  
181 190  
Polícia Civil Polícia Militar  
0800-481717  
Número alternativo da PM

http://g1.globo.com/diario.com.br

Fonte: Jornal Diário Catarinense

### 3.2.6 “A Força Nacional só faz bem”

Na última entrevista analisada fica difícil identificar se o governador utilizou uma estratégia ousada ou criou um factóide para tentar corrigir o que até então era visto como falha de gestão. Na conversa com a imprensa, no dia 18 de fevereiro 2013, o governador “afirmou que suas declarações dadas nos 15 dias dos atentados de que não iria recorrer à Força Nacional foram dissimuladas para não atrapalhar a operação” (p. 10). Isso poderia configurar a ousadia por parte do gestor assumindo a possibilidade de colocar em risco a sua imagem junto à população.

Divido a questão política com credibilidade e popularidade. Eu sacrifiquei a popularidade. Não tenho dúvida. Mas estou convencido de que fiz o certo. Uma coisa é o nosso policial subir o morro agora e surpreender o bandido, outra coisa é os caras estarem prontos e esperando os policiais chegarem. A hora que a gente chegou à data eu pensei comigo, ‘vai ser duro passar esses dias’. Era o que eu tinha de fazer, não estou pedindo desculpas ou me lamentando, o sucesso dessa operação dependia desse encaminhamento (DIÁRIO CATARINENSE, 18/02/2013, p. 10).

Se de fato o objetivo do governador era utilizar essa estratégia, parcialmente ele acertou, pois segundo Forni (2013) “você não precisa, nos primeiros momentos, dar informações que não podem ser fornecidas” (p. 138). Porém, cometeu o grave erro de “mentir” ao afirmar a imprensa que havia recusado ajuda da Força Nacional, sendo que em uma situação como essa a organização não deveria “jamais especular ou fazer projeções, interpretações” (p.138).

Por outro lado, se na verdade nada disso foi uma estratégia, mas uma mera desculpa para justificar seus erros, o fato pode ser interpretado como incapacidade de gerenciamento. Algo que sugere um interesse exclusivo em tentar recuperar a imagem pública do governador ao invés de, como ensina Forni, se preocupar em atender às pessoas. Já que em uma das respostas, Colombo afirmou que o objetivo do “blefe” era que as pessoas acreditassem que o governo estava “meio inativo, meio desorganizado”. Nesse caso, Colombo estaria contradizendo, inclusive, o grande mote da campanha que o levou ao governo do Estado de Santa Catarina: “As pessoas em primeiro lugar”.



Imagem 25 – Sexta entrevista analisada, veiculada no dia 18/2/2013

DIÁRIO CATARINENSE, SEÇÃO: JORNAL, 18 DE FEVEREIRO DE 2013

**Reportagem Especial**

**ENTREVISTA Raimundo Colombo Governador de SC**

## “A Força Nacional só faz bem”

**DIOGO VASAL**

O governador Raimundo Colombo afirmou, ontem, que as declarações dadas durante as duas semanas de atendimentos, de que SC não iria recorrer à Força Nacional de Segurança, foram disfarçadas para não atrapalhar a operação. A ação de transferência dos presos que estavam comandando os ataques para presídios federais, que acabou sendo deflagrada entre a noite de sexta-feira e a madrugada de sábado, ocorreu com a Força Nacional – que chegou na sexta-feira no Estado. Segundo deu a entender Colombo, foi uma espécie de blefe à imprensa com intuito de não alertar os criminosos. Veja a seguir os principais trechos da conversa com jornalistas da mídia impressa, principalmente de São Paulo, que durou cerca de uma hora na Casa D'Agrônoma, em Florianópolis:



Governador admite que perdeu popularidade, mas afirma que fez o certo

O senhor disse que ficou 15 dias em silêncio, sem falar da operação. Como foi este período?

Raimundo Colombo – O que a gente percebeu no outro episódio é que havia claramente uma organização criminosa atuando nos presídios. Tomamos uma série de medidas, que levam tempo, e a burocracia hoje é um componente muito ruim na vida do gestor público. Havia uma informação de que eles (PGC) fazem aniversário dia 3 de março. É muito difícil filtrar o que é real e o que não é. Um dado determinante foi a prisão da advogada (Fernanda Freitas). Foi a quebra na operação financeira.

Como foram as conversas para a operação acontecer?

Colombo – Eu fui a Brasília logo no começo e, confidencialmente, levei ao ministro (José Eduardo Cardozo) as informações e o plano estratégico feito pela nossa inteligência com ajuda dos órgãos de inteligência nacional. Aí foi concebida a operação que resultaria, no mesmo momento, em transferência e prisão. Antes do Carnaval ou durante seria de alto risco, não era recomendado. Nesse momento, a gente deixou acertada a participação da Força Nacional. Fui obrigado a dizer para a imprensa que não ia usar porque se nós sinalizássemos (que sim), estaríamos mostrando a cara e a dimensão da operação. E o risco da reação era muito grande.

A vinda da Força Nacional não poderia ter sido feita na primeira onda de ataques?

Colombo – Não. Em novembro, não tínhamos todas as informações. Porque desde novembro nosso serviço de inteligência acompanhou o processo. Em novembro, fomos surpreendidos. De novembro para cá, reunimos todos os materiais, identificou-se as pessoas, o modo de operação. A participação do ministro (Cardozo) foi de grandeza pessoal e de espírito público. Ele guardou o sigilo.

A ajuda federal foi realmente um blefe à imprensa ou chegou um momento em que o senhor pensou “agora eu devo trazer a Força Nacional”?

Colombo – Eu fui muito questionado. Mas eu pensei, eu tenho que aguentar, não posso mudar a estratégia porque estou levando muita crítica. Eu preciso fazer o que é certo. O sigilo não é arma dos fracos. Eu não podia contar. Isso eu acertei lá no começo. Era dissimulado. As escutas estavam em andamento e as pessoas precisavam pensar que a gente estava meio inativo, meio desorganizado.

Essa postura não prejudicou a imagem do senhor?

Colombo – Divido a questão política com credibilidade e popularidade. Eu sacrifiquei a popularidade. Não tenho dúvida. Mas estou convencido de que fiz o certo. Uma coisa é o nosso policial subir o morro agora e surpreender o bandido. Outra coisa é os caras estarem prontos e esperando os policiais chegarem. A hora que a gente chegou à data eu pensei comigo, ‘vai ser duro passar esses dias’. Era o que eu tinha de fazer. Não estou pedindo desculpas ou me lamentando. O sucesso dessa operação dependia deste encaminhamento.

O Estado não conseguiria transferir esses presos antes, sem a Força Nacional?

Colombo – O problema da Força era o seguinte... quais eram os riscos? A partir do momento que você invade, vem a reação. Então podia ter rebelião. E nesse momento era preciso o reforço. A gente nunca imaginou, ‘nós não vamos usar, a gente não precisa’. Não. Ela só faz bem. Em nenhum momento ela seria prejudicial.

Fonte: Jornal Diário Catarinense

## CONCLUSÃO

Essa pesquisa buscou analisar a forma como o governo de Santa Catarina conduziu a crise durante os ataques ocorridos no estado em 2013, e identificar as possíveis falhas e acertos no gerenciamento da mesma. Além disso, teve como objetivo avaliar se o governo estava preparado para lidar com novos ataques e como divulgou as informações.

Encerrada a análise das matérias veiculadas pelo jornal Diário Catarinense, durante o período estudado, afirma-se que houve erros graves de gestão por parte do governo do estado. Entre eles, a demora na tomada de ações preventivas e para aceitar ajuda da Força Nacional de Segurança, a falta de humildade, as contradições, vários porta-vozes, falta de discurso unificado, ausência de *media training* e de planejamento de comunicação e um dos mais graves, o silêncio.

A demora em aceitar a Força Nacional de Segurança justificando que o contingente oferecido era pouco e que os policiais que estavam trabalhando na operação poderiam se sentir menosprezados, mostra uma incapacidade do governo de demonstrar humildade e de gerir uma comunicação interna. Se existisse uma conversa franca com os policiais, argumentando a necessidade da presença da Força Nacional, como um auxílio para complementar os trabalhos já desenvolvidos e acelerar a solução do problema garantindo a retomada do controle da situação pelo governo, a resposta dos policiais seria outra. Porém, a análise permitiu avaliar que os motivos políticos e o ego prejudicaram a população, que atingida por protestos de empresários e motoristas de ônibus, ficou à mercê dos horários impostos pelo grupo criminoso, já que era ele quem, aparentemente, comandava a situação no estado.

As contradições expostas nas matérias e as desculpas de que elas eram estratégicas são vistas como negativas pela autora desta pesquisa. Visto que o contraditório possibilitou aos mandantes dos ataques mais confiança para prosseguir com a onda de violência e para a população gerou insegurança, descrédito em relação ao governo, e a incerteza do que estava por vir.

O uso de diferentes porta-vozes sem *media training* impediu a padronização do discurso em diferentes matérias analisadas. Cabe ressaltar que o governo pode não ter indicado alguns nomes para falar, entretanto, quando a pessoa trabalha para o governo e se

manifesta, ela fala em nome da instituição. Como no caso da Polícia Militar ou Civil, por serem responsáveis pela operação, a procura por parte dos jornais de um porta-voz dessas instituições é inevitável.

Quando você tem um plano adequado já está pré-definido quem fala em situações de crise. A orientação dos estudiosos em gerenciamento é a de que duas pessoas seriam suficientes para falar. No caso de Santa Catarina, foi possível observar a participação de, no mínimo, quatro fontes diferentes. A partir do momento em que você está enfrentando uma crise, reúne o comitê, os porta-vozes são os responsáveis pelo repasse de informações. Uma divisão correta de quem é o indicado para falar sobre determinado assunto, evitaria a situação vivida pelo governo catarinense.

Outro ponto de atenção surge quando a imprensa começou a cobrar as contradições de informações e o governo silenciou. Um dos porta-vozes sequer atendeu às ligações da imprensa ou sua assessoria respondeu. Apesar de isto ter sido observado em apenas uma das matérias analisadas, é considerado um erro grave, já que quando o porta-voz não fala, permite ao jornalista falar por ele.

Apesar de tantos erros cometidos pelo governo constatou-se a presença de duas ações positivas. A criação de um Grupo Permanente de Análise e Monitoramento das Ações de Facções Criminosas, composto por 11 instituições ligadas a justiça e a segurança pública e a decisão de só falar pessoalmente. É possível que outros acertos tenham ocorrido, porém o tempo determinado para a pesquisa e as matérias analisadas não permitiram fazer essa constatação.

A contribuição desta pesquisa ao avaliar os procedimentos do governo catarinense é o alerta para as instituições sobre a necessidade de planejamento para crises, simulações constantes de possíveis acidentes e o treinamento de mídia para o correto tratamento à imprensa. Como já visto no decorrer deste trabalho, com procedimentos adequados, a instituição que passar por problemas poderá resolvê-los evitando cicatrizes profundas.



## REFERÊNCIAS

- BARBEIRO, Heródoto. **Falar para liderar: um manual para mídia training**. Cidade : Editora, 2010.
- CHAMUSCA, Marcello; CARVALHAL, Márcia. **Pesquisas de opinião: a opinião pública na construção de uma imagem pública favorável** [online] – Disponível em: [http://www.rp-bahia.com.br/trabalhos/paper/pesquisas\\_de\\_opinioao.doc](http://www.rp-bahia.com.br/trabalhos/paper/pesquisas_de_opinioao.doc). Acesso em: 18 nov. 2013.
- CHAPARRO, Manuel Carlos. Cem anos de assessoria de imprensa. In: DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHINEM, Rivaldo. **Assessoria de Imprensa: como fazer**. São Paulo: Summus, 2003.
- DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS (Fenaj). **Manual de assessoria de comunicação**. 4. ed. Cidade: Fenaj, 2007.
- FERRARETTO, Elisa Kopplin. **Assessoria de imprensa: teoria e prática**. São Paulo: Summus, 2009.
- FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. São Paulo: Atlas, 2013.
- FREITAS, Ricardo Ferreira; LUCAS, Luciane. **Desafios Contemporâneos em Comunicação: Perspectivas de Relações Públicas**. São Paulo: Summus, 2002.
- KOPPLIN, E, FERRARETTO, L. **Assessoria de Imprensa: teoria e prática**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2001.
- LAGE, Nilson. **A reportagem: teoria e técnica de entrevista e pesquisa jornalística**. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- LOPES, Boanerges. **O primeiro assessor**. In: MOREIRA, Rosa e ULHÔA, Eliane. **Assessoria de Imprensa: o papel do assessor**. Brasília: Fenaj, 1996.
- MAFEI, Maristela. **Assessoria de Imprensa: Como se relacionar com a mídia**. São Paulo: Contexto, 2004.
- MEDINA, Cremilda. **Entrevista: o diálogo possível**. São Paulo: Atica, 1995.
- PEREIRA, Eduardo Afonso; SIMONATO, Juliano Boscaine; BERBEL, Lucas Thijssen. **Administração da Comunicação no Gerenciamento de Crises** [online] – Disponível em: <http://inseer.ibict.br/sipaer/index.php/sipaer/article/download/35/45> - Acesso em: 12 de dez. de 2013.
- ROSA, M. **A síndrome de Aquiles**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **A era do escândalo.** São Paulo: Geração Editorial, 2003.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e pesquisa:** projetos para mestrado e doutorado. São Paulo: Hacker Editores.

VARGAS. Diogo; PEREIRA. Felipe. **A Máfia das Cadeias.** Diário Catarinense, 2013.

Yin, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.